



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens lønpolitik

Analyse og anbefalinger

Stamhus, Jørgen; Gjerding, Allan Næs

Publication date:
2018

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Stamhus, J., & Gjerding, A. N. (2018). *Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens lønpolitik: Analyse og anbefalinger*.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens lønpolitik

Analyse og anbefalinger

Jørgen Stamhus

Allan Næs Gjerding

Institut for Økonomi og Ledelse



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Analyserapport, juni 2018

Sammenfatning

Denne rapport analyserer Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens lønpolitik og giver anbefalinger til ændringer i lønpolitikken.

Afsnit 1 beskriver rapportens udgangspunkt og opbygning, mens afsnit 2 giver en oversigt over rapportens analysedesign og metode. Rapporten kombinerer forskellige typer af data, nemlig desk research (skrivebordsforskning), interviews og en spørgeskemaundersøgelse blandt styrelsens medarbejdere og ledere.

Afsnit 3 beskriver styrelsens lønpolitik. Beskrivelsen, der er sammenfattet på s.9, peger på nogle opmærksomhedspunkter (s. 9-10), der kan opsummeres sådan:

- Der er behov for at afkorte processen omkring tildeling af løn.
- Det er vanskeligt at adskille honorering af merarbejde fra tildeling af resultatløn.
- Fordelingen af lønmidler mellem varige lønforbedringer og engangsforbedringer bør genovervejes.
- Der er risiko for, at resultatløn i visse tilfælde belønner en indsats, som man på forhånd kunne have forventet i den pågældende stilling.

Afsnit 4 gennemgår den forskningsmæssige viden. Gennemgangen, der er sammenfattet på s. 16, viser først og fremmest, at effekten af individuel præstationsløn er tvivlsom, og at teambaseret præstationsløn og tilvejebringelse af karriereveje bør overvejes som alternativ. Gennemgangen viser også, at

- præstationsløn fungerer, hvis medarbejderne tror på, at en forøget indsats fører til bedre resultater for organisationen,
- medarbejderne skal opleve balance mellem indsats og belønning,
- der skal være gennemsigtighed i lønpolitikken.

Afsnit 5 analyserer indtrykkene fra de interviews, som er gennemført i forbindelse med undersøgelsen. Analysen peger frem mod de anbefalinger, som er opsummeret ovenfor. Analysen underbygger den forskningsmæssige viden, som er opsummeret ovenfor.

Afsnit 6 analyserer resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen. De væsentligste resultater, der er sammenfattet på s. 33-34, kan opsummeres sådan:

- Der er et godt kendskab til lønpolitikken i organisationen.
- Der er generelt tilfredshed med den saglighed, der ligger til grund for tildeling af tillæg.

- Der er generel tilfredshed med, at lønforbedringer offentliggøres, men der er også erkendelse af negative sider ved offentliggørelsen.
- Lønsummen er et godt redskab til dialog mellem medarbejder og leder, men der bør være mere fokus på det fremadrettede.
- Der er et godt mix af indre og ydre motivationsfaktorer, og de indre motivationsfaktorer synes at være de stærkeste.
- Resultatløn som motivationsfaktor betyder relativt mest for kontorfunktionærer og ikke-akademikere.
- Det er uklart, i hvilket omfang lønpolitikken medvirker til at gøre styrelsen til en attraktiv arbejdsplads.
- Lønspredning som motivationsfaktor møder generel skepsis.
- Det er svært at vise, at lønpolitikken medvirker til at skabe en stærk sammenhæng mellem centerets mål og aflønningen af den enkelte medarbejder.
- Der er en tendens til, at resultaterne af lønpolitikken ikke står mål med den tid, der bruges på at udmønte lønpolitikken.

Afsnit 7 sammenfatter undersøgelsen i en række anbefalinger til ændring af lønpolitikken.

1. Indledning

Det er ikke nogen let opgave for en organisation at udforme aflønning og lønpolitik. Årsagen er, at politikken skal tilgodese flere forskellige mål på samme tid, afhængigt af hvilke overordnede styringsprincipper der er lagt ned over organisationen.

Offentlige myndigheder anvender forskellige former for præstationsløn til at påvirke medarbejdernes motivation og sikre, at der er sammenfald mellem organisationens målsætninger og den enkelte medarbejders opgavevaretagelse. Inspirationen til denne form for lønpolitik er hentet fra den private sektor, hvor præstationsløn traditionelt har haft større udbredelse end i det offentlige.

Men lønpolitikken har ikke som det eneste formål at fremdrive en øget motivation og sammenfald mellem organisationens mål og medarbejdernes opgavevaretagelse. Lønpolitikken skal også sikre, at medarbejdere kan rekrutteres og fastholdes, og medvirke til, at der sker en kompetenceudvikling i medarbejderstaben.

Lønpolitikken har også en opgave i at understøtte organisationens kultur, herunder også bidrage til at forandre kulturen, når det er nødvendigt. Hvis en organisation f.eks. er afhængig af, at medarbejderne deler viden, vil lønpolitikken virke mod hensigten, hvis den belønner medarbejdere, der opnår resultater ved at holde viden for sig selv. I den offentlige sektor skal lønpolitikken også forholde sig til, at mange medarbejdere kan have valgt offentlig ansættelse, fordi de ønsker at yde et bidrag til samfundsudviklingen eller løsningen af forskellige sociale og praktiske problemer af betydning for det brede samfund.

Der er således et tæt samspil mellem, hvordan vi belønnes som medarbejdere, og hvordan vi motiveres som medarbejdere, og dette samspil kan virke på forskellige måder, der kan understøtte eller bremse organisationens opgaveløsning og udvikling, nogle gange på samme tid. Det er baggrunden for det udbud af bistand til revision af Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens lønpolitik, som styrelsen foretog i februar 2018, og som denne rapport er svaret på. Ifølge udbuddet skal rapporten belyse følgende:

1. Stærke og svage sider ved styrelsens nuværende lønpolitik med inddragelse af lønpolitikens ”brugere” nærmere defineret som medarbejdere, ledelse og tillidsrepræsentanter.

2. Muligheder for ændringer til styrkelse af lønpolitikens målsætninger.

(Tilbudshentning vedr. bistand til revision af Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens lønpolitik, notat, 30. januar 2018).

1.1. Rapportens udgangspunkt og opbygning

Rapporten er inspireret af eksisterende forskning inden for en række forskellige videnskabelige områder så som økonomisk teori, organisationsteori, motivationsteori og adfærdsøkonomi. Der er væsentlige indsigter at hente fra disse forskellige områder, og disse indsigter kobler rapporten sammen med det materiale, som vi har modtaget fra styrelsen, og de data, som vi selv har indsamlet gennem interviews og spørgeskemaundersøgelse. Rapporten er opbygget således:

Afsnit 2 redegør for rapportens analysedesign og metode.

Afsnit 3 giver en beskrivelse af styrelsens lønpolitik.

Afsnit 4 gennemgår den forskningsbaserede viden om præstationsløn og andre lønformer i den offentlige sektor.

Afsnit 5 samler op på denne viden og bruger den til at undersøge, hvad der har vist sig gennem de interviews, som vi har foretaget.

Afsnit 6 analyserer de væsentligste resultater fra spørgeskemaundersøgelsen.

Afsnit 7 konkluderer og kommer med anbefalinger på baggrund af konklusionen.

Denne rapport er udarbejdet af Jørgen Stamhus og Allan Næs Gjerding, begge lektorer ved Institut for Økonomi og Ledelse på Aalborg Universitet.

Jørgen Stamhus er arbejdsmarkedsforsker og har været tilknyttet Aalborg Universitet siden 1991. Han har tidligere været TR på Aalborg Universitet og er i øjeblikket medlem af instituttets samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg. Han har desuden tidligere erfaring som vicekontorchef i Aalborg Kommune.

Allan Næs Gjerding er erhvervsøkonomisk forsker og har været tilknyttet Aalborg Universitet siden 1985. Han er i øjeblikket medlem af institutrådet, der rådgiver institutledelsen. Han har desuden tidligere erfaring som bl.a. vicekontorchef og kontorchef i Nordjyllands Amt, vicedirektør i Vestas Control Systems A/S og direktionsmedlem på Aalborg Universitet (dekan).

2. Analysedesign og metode

Dette afsnit redegør for undersøgelsens analysedesign og metode, dvs hvilke former for data, der ligger til grund for analysen og anbefalingerne, og hvordan dataene er blevet benyttet i analysen.

Rapporten kombinerer tre forskellige kilder til data.

- Desk research (skrivebordsforskning)
 - Opsamling af relevant videnskabelig viden gennem kortlægning af international forskning på området
 - Kortlægning af styrelsens lønpolitik på baggrund af styrelsens notater og beskrivelser
- Interviews (kvalitative data)
 - Fokusgruppeinterview med TR
 - Fokusgruppeinterview med centerledere
 - Fokusgruppeinterview med medarbejdere
 - Individuelle interviews med ledelsesrepræsentanter
- Spørgeskemaundersøgelse (kvantitative data)
 - Medarbejder-survey
 - Leder-survey

Analysen er gennemført i tre trin.

1. Analysen har tegnet et samlet billede af styrelsens lønpolitik og sammenholdt det med relevant forskningsmæssig viden.
2. Ud fra dette billede er der formuleret en række temaer, som analysen skal belyse nærmere.
3. Temaerne er efterfølgende undersøgt gennem interviews og spørgeskemaundersøgelse.

De temaer, der er blevet undersøgt gennem interviews og spørgeskemaundersøgelse, har haft to hovedformål: For det første at opnå en mere detaljeret viden om lønpolitikken konkrete anvendelse end det, der kan opnås gennem en analyse af de skriftlige kilder, der har været til rådighed. For det andet at identificere problemfelter, der eventuelt kan pege på behov for revision af lønpolitikken. Interviewenes temaer fremgår af afsnit 5, mens temaerne i spørgeskemaundersøgelsen fremgår af afsnit 6.

2.1. Interviewene: Sådan er de gennemført

Der er gennemført to former for interviews: Fokusgruppeinterview og individuelt interview. Et *fokusgruppeinterview* er et interview, hvor du samler en række personer, der kan bidrage med forskellige vinkler og synspunkter på det, der tales om i interviewet. Ideen med denne interview-form er, at interviewets emne bliver belyst så bredt som muligt samtidig med, at deltagerne i interviewet kan inspirere hinanden gennem dialog, så vinkler og synspunkter bliver mere nuancerede. Et *individuelt interview* er en samtale med en enkelt person, hvor du kortlægger et emne ud fra denne persons perspektiv.

Udvælgelsen af interviewpersoner til fokusgruppeinterviews med medarbejdere og ledere er sket gennem tre trin. Først er der gennemført en analyse af opgavetyper i styrelsen. Dernæst er styrelsens centre på baggrund af analysen grupperet i fire "klynger", hvor centrenes opgaver minder om hinanden (se bilag 1), og der er udvalgt en interviewperson fra hver klynge. Endelig er der suppleret med interviewpersoner, som har tværgående erfaring. Hvad angår *individuelle interviews* har forskerne bedt om ledere, der kan supplere viden fra fokusgruppeinterviewene i kraft af deres erfaring og synspunkter på lønpolitikken. Både hvad angår fokusgruppeinterviews og individuelle interviews, har den konkrete udvælgelse af interviewpersoner af praktiske hensyn været overladt til styrelsens ledelse.

Der er gennemført fem interviews, som er underlagt fuld anonymitet:

- 9. maj: Fokusgruppeinterview med medarbejdere. Afholdt i Styrelsen.
- 9. maj: Fokusgruppeinterview med centerledere. Afholdt i Styrelsen.
- 16. maj: Fokusgruppeinterview med 4 TR (HK og DJØF). Afholdt via Skype.
- 25. maj: Individuelt interview med centerleder. Afholdt via Skype.
- 18. juni: Individuelt interview med centerleder. Afholdt via Skype.

Interviewene er dokumenteret gennem lydfiler, og forskerne har efterfølgende skrevet referat ud fra lydfilerne. Der anvendes ikke direkte citater fra interviewene, og derfor er transskribering udeladt. Udsagn fra interviewene indgår i analysen som forskernes fortolkning af lydfilerne, sådan som fortolkningen fremkommer i referaterne. Alle interviews er såkaldt semi-strukturerede interviews, dvs at interviewerne har haft bestemte temaer, som de har ønsket belyst, men interviewet er gennemført som en samtale, hvor temaerne er blevet belyst i den rækkefølge, som er udsprunget naturligt af samtalens forløb.

Mens fokusgruppeinterviewene er kommet omkring alle de temaer, som forskerne har haft med til interviewet, har de individuelle interviews været mere fokuserede på en begrænset del af temaerne. Det skyldes, at formålet med de individuelle interviews er at følge op på og uddybe emner, der har stået særligt skarpt eller uskarpt i fokusgruppeinterviewene.

Organiseringen af fokusgruppeinterviewene er inspireret af Brown (1999), mens organiseringen af de individuelle interviews er inspireret af Andersen (2013). Se også Kvale & Brinkmann (2015).

2.2. Spørgeskemaundersøgelsen: Sådan er den gennemført

Der er gennemført to spørgeskemaundersøgelser: En for medarbejdere og en for ledere. Med lidt variation, der afspejler, at medarbejdere og ledere har forskellige roller, er begge grupper blevet spurgt om lønpolitikens samspil med målsætningerne i centerets resultatkontrakt, lønsamtalens funktion som ledelsesredskab, oplevelser med resultatløn samt lønpolitikens betydning for motivation på arbejdspladsen. *Medarbejderne* er desuden blevet spurgt om deres kendskab til lønpolitikken, mens *lederne* er blevet spurgt om lønpolitikken som ledelsesredskab.

De to spørgeskemaer kan ses i bilag 2.

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført i perioden 24. maj – 4. juni med reminder udsendt 30. maj.

Undersøgelsen er gennemført ved, at medarbejdere og ledere i styrelsen via mail har modtaget et link til et spørgeskema oprettet i SurveyXact. De indkomne svar er registreret hos Aalborg Universitet på en måde, så forskerne ikke har kunnet se hvilke mailadresser, svarene kommer fra. Der er således fuld anonymitet i besvarelsene. Der er i løbet af undersøgelsesperioden kommet henvendelse om undersøgelsen fra 10 ansatte i styrelsen til Allan Næs Gjerding. Disse henvendelser er besvaret, og efterfølgende er både henvendelser og svar slettet.

Der er ikke mailet til ansatte, der er på barsel, eller der på anden vis optræder på styrelsens mail-liste uden at være tilknyttet styrelsen. Det indebærer, at der er udsendt mails til 246 medarbejdere og 18 ledere. 185 medarbejdere og 18 ledere har helt eller delvist besvaret spørgeskemaet. Blandt medarbejderne har 167 besvaret hele spørgeskemaet, mens 17 ledere har besvaret hele spørgeskemaet. Svarprocenterne svinger således mellem 67,9 og 75,2 hos medarbejderne og 94,4 og 100 hos lederne.

Respondenterne blandt medarbejderne fordeler sig således:

63,7 % er kvinder, og 36,3 % er mænd (N = 171).

84,1 % er akademisk arbejdskraft, mens 15,9 % er ikke-akademisk arbejdskraft (N = 170).

51,8 % har modtaget tillæg inden for de seneste 2 år (N = 170).

19,4 % er blevet forfremmet inden for de seneste 2 år (N = 170).

| | | | | |
|-----------------------------|---------------------|--------|---------------------|--------|
| Stillingskategori (N = 167) | Fuldmægtige: | 39,5 % | Kontorfunktionærer: | 11,4 % |
| | Specialkonsulenter: | 23,4 % | Andet: | 25,7 % |
| Anciennitet (N = 171) | 0-2 år: | 42,7 % | | |
| | 3-5 år: | 23,4 % | | |
| | 6-10 år: | 15,8 % | | |
| | 10+ år: | 18,1 % | | |

3. Lønpolitikken i Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen

I dette afsnit beskriver vi styrelsens lønpolitik, herunder de enkelte elementer af lønpolitikken, hvordan de anvendes, og hvor meget de vægter. Beskrivelsen er primært baseret på *Notat vedr. styrelsens lønpolitik* af 30. januar 2018 og notatet om *Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens lønpolitik* af 23. maj 2017, men vi supplerer med lønstatistiske oplysninger indhentet hos styrelsen i forbindelse med undersøgelsen. Desuden trækker beskrivelsen på de interviews, der er gennemført.

Sammenfattende kan lønpolitikken karakteriseres således:

- Varige lønforbedringer er primært knyttet til anciennitet, hvor medarbejderne løftes op "efter tur".
- Engangsforbedringer af løn er udelukkende baseret på resultatløn. Tildeling af resultatløn og honorering af merarbejde virker i nogle tilfælde gensidigt forstærkende.
- Resultatlønnens størrelse er i vidt omfang knyttet til stillingshierarkiet forstået sådan, at en højere placering i stillingshierarkiet giver større sandsynlighed for at få en højere resultatløn end kollegaerne.
- Processen omkring tildeling af lønforbedringer er relativt ressourcekrævende.
- Principperne for tildeling af varige lønforbedringer og engangsforbedringer fungerer som et nyttigt ledelsesværktøj.
- Der afsættes væsentligt flere midler til resultatløn end til varige lønforbedringer, når der udmeldes rammer til lønforbedringer.

Beskrivelsen i afsnit 3.1-3.5 peger på nogle *opmærksomhedspunkter*, der kan overvejes i forbindelse med revision af lønpolitikken:

- Der er behov for at afkorte processen omkring tildeling af løn.
- Kriterier for honorering af merarbejde varierer fra center til center, og det kan være vanskeligt at adskille honorering af merarbejde fra tildeling af resultatløn.
- Der er behov for at genoverveje fordelingen af lønmidler mellem varige lønforbedringer og engangsforbedringer. Her spiller to hensyn ind:
 - Varige lønforbedringer er vigtigere end resultatløn for rekruttering og fastholdelse af medarbejdere.
 - Der er flere, der opfylder kriterier for varige lønforbedringer, end der er plads til inden for den nuværende ramme.

- Der er en risiko for, at resultatløn i visse tilfælde belønner en indsats, som man på forhånd kunne have forventet af personer i den pågældende stilling.

3.1. Lønpolitikens elementer

Lønpolitikken retter sig i skrivende stund mod 263 medarbejdere, hvoraf 17 er på barsel. Ud over de overenskomstmæssige anciennitetsbaserede reguleringer af lønnen giver lønpolitikken mulighed for både varige lønforbedringer og engangsforbedringer. De *varige lønforbedringer* består af kvalifikationstillæg, funktionstillæg, stigning gennem løntrin, forfremmelser og opnormering. *Engangsforbedringerne* består af individuel resultatløn og honorering af merarbejde (gælder kun konsulenter). Siden den første resultatkontrakt for den nye styrelse er der sket et skift bort fra engangsvederlag over mod en mere resultatbaseret lønkultur, hvor engangsforbedringer afhænger af målopfyldelsen i de årlige centerresultatkontrakter.

Resultatløn er en undtagelse i staten, idet kun en styrelse ud over Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen anvender det. Det typiske er, at der anvendes engangstillæg, som i særlig grad retter sig mod konsulentgruppen. I nogle tilfælde tildeles engangstillæggene efter kriterier, der minder om resultatlønskriterier.

3.2. Lønpolitikens proces og koordinering

Lønpolitikken styres tidsmæssigt og indholdsmæssigt ved hjælp af en udførlig procesbeskrivelse, både hvad angår varige lønforbedringer og resultatløn (jf. bilag 1 i notatet om *Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens lønpolitik*, 23. maj 2017). Her beskrives den forberedende fase, indstillingsfasen og forhandlingsfasen med endelig udmøntning. Procesbeskrivelsen efterlader et indtryk af en proces, der afvikles sagligt, omhyggeligt og regelret.

Processen koordineres i et vist omfang på tværs af centrene. Hvad angår de *varige tillæg* drøfter chefgruppen i uge 46 indstillinger og prioriteringer for at sikre ensartethed i hvor store tillæg, der tildeles, og hvilke begrundelser, der gives for tillæggene. Herefter sker der en prioritering og koordinering på direktionniveau, der fører frem til den indstilling, der forhandles med tillidsrepræsentanterne. Hvad angår *engangsforbedringer* i form af resultatløn, tildeles hver enkelt center en pulje, hvis størrelse fastlægges i en proces mellem direktion og centerchef. Puljens størrelse er en kombination af en objektiv og en

subjektiv del. Den objektive del handler om, i hvilket omfang centerets resultatkontrakt er opfyldt, mens den subjektive del handler om øvrige forhold, som direktionen vil tage i betragtning, når størrelsen af resultatlønspuljen fastlægges. Den fastlagte pulje fordeles individuelt på medarbejdere af centercheferne med begrundelser i stikform og indstilles til direktionen, der efterfølgende forhandler med tillidsrepræsentanterne. Tillæggene offentliggøres på intranettet uden begrundelser.

3.3. Lønprocessens tidsforbrug

Hvad angår *engangsforbedringerne*, anvendes der en del ledelsesmæssige ressourcer både på at fastlægge resultatlønspuljens størrelse og efterfølgende fordele puljen mellem medarbejderne. Dette forbrug af ledelsesmæssige ressourcer skal ses i sammenhæng med, at der også anvendes ganske megen ledelsestid på fordeling af *varige lønforbedringer*. En summarisk sammentælling af antallet af varige tillæg viser, at der i 2016 og 2017 blev tildelt henholdsvis 64 og 67 varige tillæg i form af opnormeringer, kvalifikationstillæg, anciennitetsforhøjelser og tillægsændringer. Med 16 centre svarer det til, at en centerleder i gennemsnit indstiller 4-5 medarbejdere til varige individuelle lønforbedringer. Det virker umiddelbart overkommeligt for den enkelte centerleder, også fordi selve forhandlingen om tildelingen af tillæg varetages af direktionen. Men for den enkelte centerleder sker indstillingen på baggrund af en "Mini-MUS" (lønsamtale), der omfatter alle centerets medarbejdere. Dette er en relativt omfattende proces, hvor centerlederen skal afveje hvilke medarbejdere, der skal indstilles inden for den ramme, der er til rådighed. Samtidig skal lederen tage stilling til hvilken form for varig forbedring, der skal bringes i anvendelse.

Det ledelsesmæssige tidsforbrug kan også anskueliggøres ved at se på den tidsramme, der er skitseret i procesbeskrivelserne for tildeling af henholdsvis varige lønforbedringer og engangsforbedringer. For de varige lønforbedringers vedkommende strækker processen sig gennem uge 34-51, og for resultatlønnen handler det om uge 2-12, når man fraregner, at medarbejderne skal give input i form af selvevaluering. Samlet set er løn et ledelsesmæssigt tema i større eller mindre omfang i 27 af årets uger.

Vi har dog ikke gennem interviewene erfaret, at lederne oplever det langstrakte tidsforbrug som belastende. Lederne ser det som en naturlig ledelsesopgave, der kan holdes inden for en rimelig tidsramme, fordi den afsatte mødetid er forholdsvis begrænset. Derimod tilkendegiver lederne, at det kan være proble-

matisk for medarbejderne med en langstrakt proces fra lønsamtale til udmøntning af lønforbedringer. Blandt medarbejderne lyder de samme tilkendegivelser. En hurtigere afregning kunne derfor være hensigtsmæssig, men bl.a. koordineringsbehov i direktionen forekommer at være en barriere for en kortere proces. En mulighed for at nedbringe procestiden, som er kommet frem gennem interviewene, kunne være, at nyligt ansatte fuldmægtige ikke indgår i processen med lønsamtaler, fordi de i starten af deres karriere typisk vil følge den overenskomst-mæssige skalaløn foruden at få del i resultatlønnen. Et sådant tiltag vil spare ledelses- og procestid samtidig med, at der bliver færre tilfælde af proforma samtaler, der blot fører til skuffelse hos medarbejderne.

En anden mulighed for at reducere antallet af samtaler består i at slå processerne for varige lønforbedringer og engangsforbedringer sammen, hvilket vi vender tilbage til i afsnit 5. Det er en velkendt praksis i staten, hvilket også fremgår af en oversigt over lønpolitikken i en række sammenlignelige styrelser, som Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen har givet os adgang til. Oversigten viser, at de fleste styrelser kun opererer med en årlig runde af lønforhandlinger.

3.4. Størrelse af tillæg og variation imellem dem

Der er gennem interviewene rejst forskellige problemstillinger omkring de varige lønforbedringer og engangsforbedringerne, som giver anledning til at overveje, om der er behov for ændringer i den måde, som lønpolitikken udmøntes på.

Hvad angår de *varige lønforbedringer*, viser styrelsens lønstatistik, at selv om der er en vis variation i størrelsen af lønforbedringerne, ligger den typiske lønforbedring per måned på 1.500 kr. Det afspejler, at opnormeringer typisk først sker, når der er oparbejdet en vis anciennitet. Interviewene viser, at opnormeringer typisk sker "efter tur", og at det er svært at springe turrækkefølgen over. De varige kvalifikationstillæg er uregulerede, hvilket der fra tillidsrepræsentanternes side har været rejst kritik af, idet det ikke er normen for varige kvalifikationstillæg i staten.

Hvad angår *resultatlønnen*, er der en del variation i tillæggenes størrelse inden for og mellem centrene. Variationen tager udgangspunkt i, hvad der betegnes som en "tilstrækkelig præstation", hvilket udløser en resultatløn på omkring 35 % af den udmeldte resultatløn per årsværk. Den typiske resultatløn for

fuldmægtige og konsulenter svinger mellem 6.000 kr. og 25.000 kr., hvor forskellen mellem medarbejdere er tydeligt afhængig af stillingskategorien. Jo højere opnormering, jo større resultatløn. Denne differentiering kan udmærket være objektiv begrundet, idet man kan argumentere for, at de bedst kvalificerede også må forventes at bidrage mest til, at centerets mål opfyldes. Omvendt kan man også argumentere for, at visse indsatser må forventes at følge med stillingen og derfor allerede er honoreret gennem opnormeringen. Et opmærksomhedspunkt ved udmøntningen af resultatlønnen er derfor, at der i fordelingen af resultatløn skal tages højde for, hvad der forventes af stillingskategorien, f.eks. ud fra styrelsens egne pejlemærker for forfremmelse. Et andet opmærksomhedspunkt handler om forholdet mellem resultatløn og honorering af merarbejde. Hvis en medarbejder udfører en stor arbejdsindsats gennem merarbejde, kan det af ledelsen opleves som, at den pågældende medarbejder har ydet en særlig indsats til opfyldelsen af resultatkontrakten. Det vil ofte være rigtigt og kan derfor udløse en relativ høj resultatløn, men omvendt vil det også udløse merarbejdsbetaling. Det er derfor et spørgsmål, om der i nogle tilfælde ydes betaling to gange for den samme arbejdsindsats. Det er fremgået af interviewene, at merarbejde honoreres forskelligt fra center til center, og derfor vil dobbeltbetaling også variere i omfang fra center til center.

Et sidste opmærksomhedspunkt, hvad angår forholdet mellem de forskellige elementer i lønpolitikken, handler om, hvor meget der bruges på henholdsvis varige lønforbedringer og engangsforbedringer. I 2016, som er det nyeste år i den lønstatistik, som vi har haft adgang til, blev der udbetalt 0,9 mio. til varige lønforbedringer, svarende til ca. 1 % af lønsummen. Til sammenligning blev der anvendt 3,8 mio. til resultatløn. Drøftelser i interviewene peger på, at puljen til resultatløn skal have en vis størrelse for at være et aktivt ledelsesinstrument, men at varige lønforbedringer på den anden side er et vigtigt middel til rekruttering og fastholdelse, hvilket er en vedvarende udfordring for styrelsen. Samtidig er der i medarbejderstaben kraftig fokus på opnormeringer og forfremmelser. Man kan derfor overveje at flytte midler fra resultatlønpuljen til varige lønforbedringer. En sådan manøvre skal tage hensyn til, at resultatløn ikke er uvæsentlig for medarbejderne, uanset medarbejdergruppe, og ikke mindst for HK'erne, som er den medarbejdergruppe, der har sværest ved at opnå varige lønforbedringer.

3.5. Lønpolitikens synlighed og bidrag til motivation

Objektivitet og gennemskuelse er et krav til enhver lønpolitik, hvis den skal bidrage til motivation og arbejdsindsats. I modsats fald vil lønpolitikken have en kontraproduktiv effekt blandt medarbejderne.

Hvad angår *engangsforbedringerne*, tager fordelingen af resultatløn som tidligere nævnt udgangspunkt i en objektiv målopfyldelse af resultatkontrakten, men da udmøntningen af puljen er individuel, opstår der også et objektivitetskrav her. Fra interviewene ved vi, at der blandt medarbejderne er en oplevelse af, at forskellene i de tildelte tillæg er sagligt begrundet, men at der af og til opstår nogen utilfredshed med de skøn, som ledelsen foretager. Det kan tale for, at begrundelserne skal offentliggøres. Men omvendt ville det øge ledelsens ressourceforbrug på lønpolitikken, og samtidig synes der blandt medarbejderne at være en generel accept af, at begrundelserne ikke offentliggøres.

Vi hører også, at der kan være en tendens til, at nogle ledere fokuserer på medarbejdere, der er meget synlige i deres opgavevaretagelse, f.eks. fordi de har opgaver, der fylder meget i forhold til centerets eksterne relationer og resultatkontrakten. Det kan betyde, at ledelsen har mindre fokus på medarbejdere, der er mindre synlige, men som alligevel spiller en vigtig rolle for centerets og styrelsens resultater, f.eks. fordi de varetager nødvendige driftsopgaver.

Udmøntningen af resultatløn hviler i et væsentligt omfang på subjektive skøn, og det kunne overvejes, om der kunne etableres et system med objektive skøn, som kunne skabe en mere klar sammenhæng mellem indsats og aflønning. Men der er tre problemer forbundet med dette. For det første ville det kræve, at målsætningerne i resultatkontrakten er tilstrækkeligt mål- eller konstaterbare. For det andet skal det i højere grad være muligt for den enkelte medarbejder at påvirke målopfyldelsen. Endelig skal det for det tredje være muligt at udskille den enkelte medarbejders indsats.

Vi har haft adgang til at se et udsnit af resultatkontrakterne i styrelsen, og det generelle billede er, at de ikke giver anledning til at håndtere de tre problemer. De foreviste kontrakter indeholder mellem 6 og 12 målsætninger, der rummer generelle og tværgående mål (som f.eks. et krav om høj faglighed), som optræder sammen med målsætninger med egentlige måltal. Det vil være forbundet med vanskeligheder at skabe en tættere sammenhæng mellem resultatkontrakten og udmøntningen af resultatløn, bl.a. fordi der skal være en nærmere vægtning af de enkelte mål forud for den individuelle udmøntning af resultatlønnen. Man ville også skulle tage højde for, hvordan de individuelle vægte

kan afspejle, at flere af målsætningerne formodentlig kræver en fælles frem for en individuel indsats, hvis de skal opfyldes. Endelig skal det også bemærkes, at interviewene tyder på, at resultatkontrakternes indhold rent faktisk fungerer som værktøj for den enkelte centerleders udfoldelse af resultatledelse, fordi resultatkontrakterne giver mulighed for at prioritere og fokusere den ledelsesmæssige indsats.

Hvad angår de *varige lønforbedringer*, har lederne et stærkt ledelsesværktøj i de principper for forfremmelser, der findes i den beskrevne lønpolitik og i styrelsens pejlemærker for forfremmelse. For hver stillingskategori kan forfremmelser vurderes ud fra faglige kernekompetencer, kompetencer knyttet til opgaveløsningen samt personlige kompetencer. Selv om der i et vist omfang er tale om skøn baseret på lederens observation af medarbejderen over længere tid, er lønpolitikken og pejlemærkerne gode ledelsesmæssige rettesnore. Interviewene peger da også på, at medarbejderne generelt synes, at lederne rammer rigtigt, når de opnormerer eller forfremmer medarbejdere. Interviewene rejser dog et opmærksomhedspunkt, som handler om, at flere opfylder kriterierne og indstilles, end der er mulighed for at honorere inden for centerets lønramme. Denne problemstilling peges der også på i styrelsens notat om pejlemærker for forfremmelse.

4. Løn, præstationer og motivation i den offentlige sektor

I dette afsnit samler vi op på den eksisterende forskningsmæssige viden om anvendelsen af forskellige lønsystemer i den offentlige sektor og særligt forskellige former for præstationsløn. Hovedindtrykkene fra den forskningsmæssige viden er:

- Hvis præstationsløn skal påvirke indsatsen i en organisation, kræver det, at de ansatte har en tro på, at en forøget indsats fører til bedre præstationer for organisationen, og at lederne er i stand til at anerkende den forøgede indsats gennem aflønning.
- Det er svært at anvende præstationsløn i den offentlige sektor, bl.a. fordi indsatser ofte er teambaserede, og fordi præstationsløn kun i begrænset omfang understøtter de faktorer, der skaber motivation blandt offentligt ansatte.
- Individuelt baseret præstationsløn har kun en svag og i nogle tilfælde direkte negativ effekt på indsatsen i offentlige organisationer. Opgavernes karakter og de vigtigste faktorer for, hvad der motiverer medarbejderne, peger i retning af, at præstationsløn skal være teambaseret, og at tilvejebringelse af karriereveje for medarbejderne måske er mere motiverende.

4.1. Lønpolitikens betydning for organisationen

Lønpolitikken er et centralt element i enhver organisations belønningsledelse. Det samlede belønningssystem omfatter imidlertid ikke blot lønudbetalinger, men også psykologiske belønninger, f.eks. i form af anerkendelse fra nærmeste leder eller tildeling af en spændende opgave. Man skelner i den forbindelse mellem ydre og indre belønninger. *Ydre belønninger* handler om at tilgodese medarbejderens behov for sikkerhed og anerkendelse gennem udbetaling af løn, arbejdsvilkår og gennemskuelig ledelsesadfærd. *Indre belønning* relaterer sig til den psykologiske tilfredsstillelse, der er forbundet med at løse sine arbejdsopgaver og udvikle sig på jobbet.

Sammensætningen af organisationens ydre og indre motivationsfaktorer har til formål at løse en række udfordringer for organisationen, hvor belønningssystemet, som lønpolitikken er en del af, skal leve op til følgende målsætninger (Bratton og Gold, 2007, s. 361):

- Støtte op om organisationens strategi.
- Rekruttere kvalificerede medarbejdere.

- Fastholde medarbejdere.
- Sikre en ligelig behandling af medarbejderne.
- Være finansiel holdbar.
- Motivere medarbejderne til at yde deres bedste.
- Styrke den psykologiske kontrakt mellem ledelse og medarbejdere om deres gensidige forpligtigelser.
- Fremme en hensigtsmæssig organisatorisk adfærd blandt medarbejderne.
- Overholde lovgivnings- og overenskomstmæssige forhold.
- Være effektivt administreret.

Selvom vi i denne rapport fokuserer på udmøntningen af den pengemæssige belønningsfaktor, skal det understreges, at de ydre og indre belønningsfaktorer selvfølgelig spiller sammen. De kan understøtte hinanden, men de kan også skubbe hinanden til side, f.eks. ved, at medarbejdere er motiveret af noget andet end det, der ligger til grund for lønpolitikken. Man taler i dette tilfælde om, at det opstår fortrængningseffekter (Frey, 1997), og de antages at være mere fremtrædende i den offentlige end den private sektor, fordi sociale værdier i højere grad kan være knyttet til offentlige job.

De målsætninger, der er vist i bullits ovenfor, rejser to grundlæggende spørgsmål i relation til udformningen af lønsystemet: Hvordan skal lønnen udmøntes i form af forskellige lønelementer, og hvad skal lønniveauet være?

Der kan være flere svar på disse spørgsmål, afhængigt af det teoretiske udgangspunkt. Det ser vi på i det følgende.

4.2. Principal-agent teori: Interessekonflikt i beskæftigelsesrelationen

Tager man udgangspunkt i den såkaldte principal-agent teori, som beskæftiger sig med de interessekonflikter, der kan være mellem ledere og medarbejdere i beskæftigelsesrelationen, kan spørgsmålene besvares således: Lønsystemet skal løse den grundlæggende *konflikt i beskæftigelsesrelationen*, dvs relationen mellem ledere og medarbejder. Kort fortalt antager denne teori, at det er i ledelsens interesse at sikre en optimal præstation fra medarbejderen, mens det modsat for medarbejderen gælder om at slippe så let igennem arbejdet som muligt. Det er selvfølgelig et noget fortegnet billede af beskæftigelsesrelationen, men ikke desto mindre er det en del af baggrunden for anvendelsen af præstationsløn i både den private og offentlige sektor. Beskæftigelsesrelationen påvirkes af, at medarbejderne generelt er risiko-averse, dvs forsøger at

undgå risici i beskæftigelsesrelationen. I dette tilfælde handler risiko-aversion om, at medarbejderen foretrækker en fast løn frem for varierende lønelementer, hvortil der er knyttet en vis usikkerhed om aflønningen. På denne baggrund vil det ud fra principal-agent teorien kunne anbefales, at aflønningen består af en fast del, der kombineres med en variabel del, f.eks. resultatløn.

Lønssystemet vil typisk kunne opbygges af følgende elementer:

- En grundløn (f.eks. overenskomstløn med anciennitetstrin).
- Individuelle tillæg (kvalifikations- og funktionstillæg).
- Præstationsløn (f.eks. tillæg eller bonus for målopfyldelse).
- Indirekte aflønningsformer (personalegoder).

Hertil kommer muligheden for forfremmelser. Forfremmelsesmuligheder i en organisation er stærkt motivationsfremmende. Ideen er, at medarbejderne konkurrerer om at opnå forfremmelse, hvilket motiverer til at yde en ekstra indsats, særligt hvis forfremmelse udløser en kraftig lønstigning. Dette fænomen er med en metafor fra sportsverdenen blevet beskrevet som *turneringsløn* (se f.eks. Connelly et al., 2013). Selv om det har en positiv klang, skal man være opmærksom på, at konkurrence om forfremmelse ikke er uproblematisk. Det kan medføre konflikter på arbejdspladsen, bl.a. som følge af, at medarbejdere slækker på informationsspredningen og samarbejdet med kollegaer for at fremme deres egne positioner.

4.3. Forventningsteori: Motivation fra ydre belønning

Anvendelsen af præstationsløn har været stigende i den offentlige sektor siden 1990'erne. Populariteten er baseret på forventningsteoriens (Vroom, 1964; Porter & Lawler, 1968) antagelser om motivation. Teorien opstiller den hypotese, at medarbejdernes motivation bestemmes af ydre belønninger i form af lønforhøjelse, forfremmelse, anerkendelse m.m. Reaktionen på incitamenter er dog betinget af, at (1) de ansatte har en tro på, at en forøget indsats fører til bedre præstationer for organisationen, og (2) de forbedrede præstationer anerkendes af ledelsen og udløser den forventede belønning. Er disse betingelser opfyldt, kan ledelsen ved hjælp af præstationsløn fremme motivationen til at forfølge bestemte mål.

Inden for denne tankegang kan præstationsløn være et væsentligt ledelsesværktøj, der motiverer i højere grad end tidligere tiders anciennitetslønsystemer. Nigro & Nigro (2000) opstiller følgende fordele ved anvendelsen af præstationsløn:

1. Styrket rekrutteringspotential for højt kvalificerede arbejdstagere.
2. En forøget sandsynlighed for at de bedst præsterende medarbejdere føler sig anerkendt og rimeligt kompenseret for deres indsats.
3. Øget ledelsesfokus på vigtigheden af objektiv og præcis præstationsvurdering.
4. En større ledelsesmæssig mulighed for at sende signal til underpræsterende medarbejdere om at forbedre deres indsats.
5. En mulighed for ledelsen til at kommunikere om mål og forventninger.
6. En forøgelse af organisationens muligheder for at anvende lønmidler effektivt,

Det er disse teoretiske forventninger, der sammen med udbredelsen af New Public Management har ført til stigende anvendelse af præstationsløn ud fra en generel forventning om forbedrede præstationer hos de ansatte.

4.4. Kritik af præstationsløn i den offentlige sektor

Anvendelsen af præstationsløn i den offentlige sektor er også blevet flittigt kritiseret, og kritikken har bl.a. peget på følgende problemer, jf. Prentice et al. (2007, s. 9):

- Opgaverne i den offentlige sektor er ofte komplekse og derfor svære at definere og måle.
- Præstationsløn skaber en overdreven fokus på aktiviteter, der kan måles, hvorved andre opgaver nedprioriteres eller negligeres.
- De offentlige ansatte orienterer sig typisk ikke kun mod nærmeste leder, men også mod borgeren. Ud fra principal-agent teorien vil man sige, at den offentligt ansatte er aktør for mindst to principaler. Det taler for, at man skal være varsom med at anvende økonomiske incitamenter, hvis de kun retter sig mod målsætningerne for den ene principal.
- Opgaveløsningen er ofte teambaseret, hvilket vanskeliggør anvendelsen af individuelle incitamenter og i stedet taler for en gruppebaseret ud-møntning af f.eks. resultatløn.
- Offentligt ansatte er drevet af indre motivationsfaktorer i højere grad end arbejdstagere i den private sektor. De opnår jobtilfredsstillelse ved at tjene borgernes behov på forskellig vis og har bevidst valgt en offentlig ansættelse på den baggrund. Det taler for at mindske omfanget af økonomiske incitamenter.

Disse indvendinger taler for at mindske anvendelsen af mere præstationsbaserede lønformer, da de kan betragtes som en unødigt omkostning. I stedet bør der satses på en mere gruppebaseret incitamentsstruktur kombineret med karrierebaseret aflønning, f.eks. i form af forfremmelser, der understøtter den motivationsprofil, der præger medarbejderne i den offentlige sektor.

4.5. Foreløbig sammenfatning: Usikker effekt af præstationsløn

De foregående afsnit har vist, at der kan opstilles fordele og ulemper ved anvendelsen af økonomiske incitamenter i den offentlige sektor. Udformningen af de konkrete lønpolitikker bør derfor indeholde en afvejning af hvor meget vægt, der skal lægges på henholdsvis økonomiske og andre typer af incitamenter. F.eks. kan præstationsløn medføre en fortrængning af de indre motivationsfaktorer, men omvendt også forstærke de indre motivationsfaktorer ved at skabe fokus hos medarbejderne. I sidste ende må vi ty til mere konkrete forskningsmæssige resultater - empirisk forskning - for at afgøre, om anvendelse af præstationsløn er hensigtsmæssigt. I det følgende giver vi et hurtigt overblik.

Den empiriske forskning i effekterne af præstationsløn viser blandede resultater, særligt når der tages højde for forskelle i opgave- og stillingstyper. Et af de nyeste bidrag, der sammenfatter vores viden ganske godt, finder vi hos Bryson et al. (2017), der undersøger udbredelsen og effekterne af præstationsløn i den offentlige sektor i Storbritannien sammenlignet med den private sektor. Dette studium er ikke mindst interessant, fordi inspirationen til New Public Management i høj grad kommer fra England. Bryson et al. (2017) konkluderer, at modsat den private sektor har anvendelsen af præstationsløn i den offentlige sektor ingen indflydelse på de ansattes engagement og jobtilfredsstillelse. Hvad angår effekterne på præstationer, viser undersøgelsen, at arbejdssteder, som anvender præstationsløn, har dårligere resultater end tilsvarende arbejdssteder, der ikke anvender præstationsløn. Studiet påpeger også, at selv på de arbejdspladser, hvor der kan identificeres positive effekter, står disse ikke mål med omkostningerne.

En hovedforklaring på forskellene mellem resultaterne i den private og offentlige sektor er ifølge Bryson et al. (2017), at offentligt og privat ansatte har forskellige motivationsmønstre, og at jobbenes karakteristika er forskellige, f.eks. som følge af, at multi-tasking er meget udbredt i professionsorienterede ansættelser (se også Prentice et al., 2007). Dette fører Bryson et al. (2017, s. 593) frem til følgende politikanbefaling:

If policymakers are interested in improving public sector employees' commitment and satisfaction and improving public sector workplace performance, they have two alternative avenues open to them. The first is to focus more on incentivising public sector employees through career-based incentives which, through forms of appraisal, seniority pay and deferred compensation, may encourage public sector employees, especially those in professional occupations, to invest in human capital, and work productively with a view to promotion. The second is to devise alternative methods for PP that are better suited to the sorts of jobs undertaken in the public sector that are often characterized by multitasking, teamworking and hard-to-measure outputs.

I kort form siger denne anbefaling, at der er to veje at gå i den offentlige sektor. Den ene handler om at motivere og udvikle medarbejderne og deres engagement ved skabe karriereveje, som den ansatte kan følge. Karrierevejene kan understøttes af forskellige former for anerkendelse og løn, der afspejler erfaring. Den anden handler om at udvikle nye former for præstationsløn, der bedre afspejler, at jobs i den offentlige sektor ofte er kendetegnet ved multitasking og teamarbejde, hvor resultaterne er svære at måle.

Denne måde at tænke alternativer på afspejler en bred tradition inden for forskning i anvendelsen af præstationsløn i den offentlige sektor. I en oversigtsartikel, der omfatter 110 videnskabelige bidrag på området, konkluderer Hasnain et al. (2012), at præstationsløn kan spille en positiv rolle, når der er tale om jobs, hvor indsatsen er let at måle, men at effekten er ubetydelig (både negativt og positivt), når der er tale om administrative funktioner, hvor resultaterne af den daglige arbejdsindsats er svære at opgøre. De peger samtidigt på, at der er behov for mere langsigtede studier af effekterne, idet der på længere sigt er risiko for en større grad af de såkaldte "gaming-effekter" – dvs at medarbejderne prioriterer de dele af arbejdet, der udløser bonus, hvilket kan være skadeligt set i et organisatorisk helhedsperspektiv.

Karakteristik af studierne, som Hasnain et al. (2012), undersøger

De studier, som Hasnain et al. (2012) borer i, har afgrænset deres undersøgelse til offentlige jobs, der er karakteriseret ved, at opgaverne er komplekse, og at det er svært direkte at observere medarbejdernes indsats. Det er efter forfatterens opfattelse karakteristisk for flertallet af jobs i den offentlige sektor. Studierne har endvidere en meget bred tilgang til, hvordan man skal forstå præstationsløn, idet præstationsløn både kan omfatte bonusordninger, kvalifikationstillæg og egentlig resultatløn. Studierne dækker over en række forskellige lønsystemer, hvor kriterierne for præstationsløn varierer fra meget kvantitative til mere kvalitative parametre. Studierne fokuserer på individuelle effekter, og metoderne strækker sig fra case-studier til adfærdsteoretiske laboratorie-eksperimenter.

4.6. Adfærdsøkonomi: Vanskeligt at acceptere løndifferentiering

Gennemgangen oven for viser, at der ikke er god grund til at forvente klare positive effekter af anvendelse af præstationsløn for et bredt udsnit af offentlige opgaver og organisationer. I det følgende tyr vi til adfærdsøkonomien for nærmere at finde forklaringer på de manglende effekter af anvendelsen af præstationsløn. Som det vil fremgå, fortæller adfærdsøkonomien os, at der er psykologiske grunde til, at vi som medarbejdere har svært ved at være overbeviste om, at lønforskelle er rimelige og retfærdige. Det kan føre til skuffelse og negativ effekt på motivationen. Det kan derfor være svært for en ledelse at skabe løndifferentiering, og vanskelighederne er størst, når opgaverne er komplekse og kræver samarbejde, fordi løndifferentiering i denne situation må baseres på en høj grad af skøn frem for objektive kriterier.

Et godt startpunkt er Bregn (2016), der gennemgår en række adfærdsteoretiske observationer i et lønpolitisk perspektiv.

Det første eksempel, som vi tager fat på, handler om den såkaldte "prospect theory" (Kahneman og Tversky, 1979), der beskriver, hvorledes den enkelte anvender referencepunkter ved fastlæggelsen af nytten eller disnyttens af gevinster eller tab. I en lønpolitisk sammenhæng betyder det, at når medarbejderen vurderer gevinsten ved et løntillæg, afhænger vurderingen ikke bare af løntillæggets størrelse som sådan, men også af løntillæggets størrelse i forhold til andre løntillæg, der er givet (den relative gevinst). En lønstigning på 10.000 kr. taber så at sige i værdi, hvis det viser sig at kollegaen har fået 15.000 kr. Empirisk forskning har understøttet denne synsvinkel.

Når medarbejderne foretager sammenligninger med andre, vil der, jf. Frank (1985), være en tilbøjelighed til at vælge reference til kollegaer, som det er fordelagtigt at sammenligne sig med lønmæssigt, uanset om disse muligvis har bedre kvalifikationer eller har leveret en større indsats. Dette vil selvsagt vanskeliggøre lederens muligheder for gennem feedback at opnå medarbejdernes accept af lønforskelle.

Bregn (2016, s. 70-71) peger også på, at medarbejdernes jobtilfredshed afhænger af den rangordning, der følger af den relative lønmæssige indplacering, som er resultatet af et givet lønsystem. En lavere lønmæssig placering mindsker jobtilfredsheden.

Disse argumenter antyder, at løndifferentiering kan være et tveægget sværd, der på den ene side giver incitamenter til at yde en ekstra indsats, men samtidig kan virke demotiverende for de medarbejdere, der opnår relativt lavere

gevinster og lavere lønmæssig position i organisationen. Det taler for, at man i nogle organisationer og situationer skal overveje at begrænse løndifferentieringen og f.eks. udmønte præstationsløn på gruppe- eller teambasis.

En veldokumenteret psykologisk mekanisme, der kan forstærke negative reaktioner på løndifferentiering, hænger sammen med tilbøjeligheden til at opretholde et overvurderet selvimage. Det indebærer, at selv en velbegrundet løndifferentiering kan komme til kort, fordi vi har en tendens til at tolke informationer til vores egen fordel. Det forklarer, hvorfor mange private virksomheder faktisk er tilbageholdende med løndifferentiering for grupper af medarbejdere med samme opgavetype. Der er forskellige studier i, hvornår og hvordan man kan afbalancere selvovervurdering og løndifferentiering (f.eks. Fang & Moscarini, 2005; Malmendier & Taylor, 2015; Meikle et al., 2016), men der er ikke nogen lette tommelfingerregler for, hvad man gør. I et lønpolitisk perspektiv kan effekten af selvovervurdering være, at præstationsbaserede tillæg ikke opfattes som rimelige af medarbejderen, og det taler for, at lederen bør forsøge at korrigere den ansattes vurdering af sig selv. Men som Bregm (2016, s. 72-73) imidlertid påpeger, kan sådanne korrektionsforsøg i sig selv virke kontraproduktive, fordi de påvirker medarbejderens følelse af selv værd negativt. Ud over, at lavere selv værd mindsker motivationen, kan der faktisk opstå den modsatte effekt, nemlig at der opstår en modreaktion mod lederen, hvor selvovervurderingen forstærkes, og medarbejderens motivation sænkes.

En yderligere udbredt psykologisk effekt, der medfører en tilbøjelighed til at bearbejde information til egen gunst, er den såkaldte "attributionsbias", der handler om, at vi er tilbøjelige til i højere grad at tage ansvaret for en vellykket arbejdsopgave end en mislykket. I en arbejds kontekst indebærer det, at vi tilskriver gode resultater vores egen indsats, mens mindre gode resultater skyldes kollegaers indsats eller udefrakommende begivenheder. Derfor kan manglende opnåelse af et tillæg nemt bliver opfattet som uretfærdigt.

4.7. Adfærdsøkonomi: Belønningsledelse kræver gennemsækelighed

Der findes en omfattende litteratur om belønningsledelse, og her er et gennemgående tema, at der ideelt set skal være gennemsækelighed (transparens) omkring lønpolitikken og dens udformning. Det skal være gennemsækeligt, hvad der gives tillæg for, og lederen skal kunne stå på mål for løndifferentieringen. Offentliggørelsen af lønpolitikkers udmøntning har imidlertid den ulempe, at det muliggør sammenligninger, hvilket skaber grobund for de psykologiske mekanismer, der er beskrevet i det foregående. Offentliggørelse af

tillæg og begrundelser kan derfor virke negativt på motivationen og jobtilfredsheden.

Spørgsmålet er imidlertid, om ikke alternativet er værre, da manglende information kan give anledning til forkerte opfattelser og fejlagtige sammenligninger, hvilket alt andet lige må betragtes som mere skadeligt i et motivationsperspektiv. Uanset dette gælder der i Danmark et lovgivningsmæssigt krav om transparens vedrørende lønforhold, hvilket medfører mulighed for sammenligninger. Deraf følger en risiko for negative reaktioner hos medarbejdere, der oplever, at de har opnået et lavere lønmæssigt niveau end de kollegaer, som de sammenligner sig med.

At sammenligninger kan medføre negative reaktioner, kan forklare den udbredte tendens på mange arbejdspladser til, at man ikke taler om løn. Hvis vi talte om løn, vil vi simpelthen opleve et tab, hvis det går op for os, at vi får lavere tillæg eller løn end de kollegaer, som vi sammenligner os med. Det omvendte kan også gælde: Vi kan opleve dårlig samvittighed eller ligefrem skyld, hvis vi får højere tillæg eller løn end de kollegaer, som vi sammenligner os med. Denne effekt er kendt som den negative "skyld-effekt" (jf. Fehr & Schmidt, 1999).

Sociale præferencer og retfærdighedsnormer præger selvfølgelig vores adfærd, og dette anerkender adfærdsøkonomien også. Ikke mindst arbejder adfærdsøkonomien med såkaldt "strategisk adfærd", dvs adfærd, som er kendetegnet ved, at vi har en strategi for at opnå eller undgå noget. Det har adfærdsøkonomien ligefrem modeller for, og de dominerende modeller handler om "ulighed-aversion" og "reciprocitet" (se f.eks. oversigten i Wilkinson & Klaes, 2018, kap.10).

Uligheds-aversion handler helt simpelt om, at vi har aversion over for ulighed. Denne ide, der er inspireret af den socialpsykologiske litteratur om sociale sammenligninger (beskrevet ikke mindst af Adams, 1963), har givet anledning til den såkaldte "equity-teori" (rimelighedsteori), som handler om, at medarbejderens opfattelse af retfærdighed i beskæftigelsesrelationen afhænger af, om belønningen i jobbet står i et rimeligt forhold til den indsats, som medarbejderen mener at have udført. Desuden skal forholdet mellem indsats og aflønning være det samme som for andre. Er det ikke tilfældet, vil medarbejderen justere indsatsen, så den efter medarbejderens opfattelse passer til aflønningen. Denne adfærd er beskrevet i modeller om *reciprocitet*, der handler om, at vi gengælder i samme målestok den adfærd, som vi oplever hos andre. Det kan vi gøre i så stor grad, at det ligefrem kommer til at påvirke os selv negativt.

F.eks. kan det tænkes, at en oplevet uretfærdighed i beskæftigelsesrelationen medfører en bevidst lav indsats, der afstedkommer en afskedigelse.

Hvad alle disse overvejelser peger på, er, at hvis lønpolitik og løndifferentiering opleves som uretfærdig, kan det medføre en lavere arbejdsindsats og arbejdsmoral.

Sammenfattende kan vi sige, at indsigt fra adfærdsøkonomien medvirker til at forklare, hvorfor effekterne af anvendelsen af præstationsløn er usikre, jf. gennemgangen af de empiriske studier oven for. Når det for mange jobs i den offentlige sektor er vanskeligt at binde den enkeltes indsats tæt sammen med aflønningen, f.eks. gennem resultatløn, kan der lettere opstå oplevelser af uretfærdig behandling. Det kan som nævnt svække arbejdsindsats og jobtilfredshed i et omfang, så de positive effekter af motivationsfremmende tiltag forsvinder.

5. Indtryk fra interviewene

Gennemgangen af den forskningsmæssige viden (afsnit 4) har peget på følgende emner, som det er interessant at tale om i interviewene:

- Præstationsløn fungerer, hvis medarbejderne tror på, at en forøget indsats fører til bedre præstationer for organisationen. Anerkendelse af indsatsen, også på anden vis end gennem økonomisk belønning, er i denne forbindelse afgørende.
- Det er vigtigt, at medarbejderne oplever, at der er balance mellem indsats og anerkendelse.
- Det er også vigtigt, at der er gennemsigtighed omkring, hvad der ligger til grund for tildeling af præstationsløn, men gennemsigtigheden skal håndteres på en måde, så den ikke giver grundlag for rygtedannelse og misforståelser.
- Det har negative effekter på medarbejdernes motivation, hvis lønforskellene er for store.
- Generelt er det svært at finde tilfredsstillende objektive kriterier for præstationsløn i den offentlige sektor, og meget tyder på, at teambaseret præstationsløn og karrieremuligheder betyder mere for motivation og indsats.

Denne indsigt fra forskningen tager vi med, når vi i det følgende sammenfatter de indtryk, som vi har fået fra interviewene. Samtalerne, som vi har ført med styrelsens medarbejdere og ledere, har ført samtaledeltagerne vidt omkring, men når vi efterfølgende har gennemlyttet vores optagelser og sammenfattet optagelserne i interview-referater, er der syv "klynger" af emner, der er gået igen, også på tværs af interviewene:

- | | |
|-----------------------|---------------------------------|
| 1. Resultatløn | 5. Koordinering |
| 2. Gennemsigtighed | 6. Rekruttering og fastholdelse |
| 3. Forhandlingsforløb | 7. Anerkendelse |
| 4. Motivation | |

Den måde, som interviewene er gennemført på, kan karakteriseres som en *romantisk* tilgang til det at interviewe (Alvesson, 2003). Ifølge denne tilgang er et interview en social interaktion, hvor deltagerne i samtalen etablerer gensidig tillid og forståelse og på denne måde bliver gradvist mere forpligtede over for situationen, efterhånden som samtalen skrider frem. Tilgangen er særligt velegnet til at belyse komplekse organisatoriske sammenhænge, fordi deltagerne gennem samtalen hjælper hinanden med at producere et billede af eller en fortælling om, hvordan organisationen fungerer, og hvad der finder sted.

I vores gennemgang anvender vi ikke citater. Det har vi på forhånd fortalt interview-deltagerne, og formålet har været, at de således har kunnet udtrykke sig mere frit. Det betyder, at gennemgangen er vores egen filtrering og fortolkning, sådan som interviewene fremstår for os, når vi kigger tilbage på dem som en samlet helhed.

5.1. Resultatløn

Der er næppe tvivl om at resultatlønnen har positive effekter i organisationen. Navnlig fire *positive effekter* gør sig gældende.

For det første virker resultatlønnen anerkendende, og da den tildeles hyppigere end de varige tillæg, giver den samtidig mulighed for, at anerkendelsen sker løbende. En anden positiv effekt eksisterer som følge af, at alle får del i resultatlønnen, hvilket kan styrke holdånden i det enkelte center. For det tredje kan anvendelsen ses som et nyttigt rekrutteringsredskab, da velkvalificerede arbejdstagere vil betragte det som et positivt aspekt ved ansættelse i styrelsen, at der er gode tillægsmuligheder. Endelig skal også nævnes som en positiv organisatorisk effekt, at HK-gruppen nu i højere grad end tidligere føler sig omfattet af lønpolitikken.

Interviewene har imidlertid også peget på en række *kritiske forhold* ved anvendelsen af resultatløn. Her har vi gennem interviewene navnlig noteret os tre opmærksomhedspunkter.

For det første kan differentieringen af resultatløn i nogle tilfælde give anledning til negative reaktioner blandt de medarbejdere, der føler, at de ikke er blevet tilgodeset i samme omfang som visse kollegaer.

For det andet er der en tæt sammenhæng mellem tillæggene og stillingskategorierne, dvs. jo højere oppe i stillingshierarkiet man er, jo højere tillæg synes man at kunne få. Større tildelinger fra resultatlønspuljen begrundes ofte i medarbejderens evne til at varetage en tungere sag, men omvendt følger det jo af stillingsbeskrivelsen for special- og chefkonsulenter, at evnen til at håndtere tungere sager er et krav til stillingskategorien. Endvidere er det vores indtryk, at der i tildelingen af resultatløn ofte er et argument om en ikke ubetydelig tidsmæssig indsats. Imidlertid honoreres special- og chefkonsulenter for merarbejde, og der er derfor en risiko for, at den samme arbejdsindsats via resultatlønnen honoreres to gange. Det er vanskeligt at sige noget om omfanget af dobbelthonorering, fordi honorering af merarbejde sker forskelligt på tværs af centrene.

For det tredje er der store forskelle, hvad angår medarbejdernes muligheder for at se sig selv i resultatkontrakterne. Det hænger sammen med, hvordan målsætningerne er udformet, hvilken opgaveportefølje de enkelte centre har, og hvilke opgaver de enkelte medarbejdere varetager. Navnlig gælder det, at medarbejdere, der varetager grundlæggende driftsopgaver, har svært ved at se sig selv i resultatkontrakterne. Det er dog svært ud fra interviewene at sige, om det påvirker motivationen negativt, ikke mindst fordi en eventuel negativ effekt modvirkes af, at alle får del i resultatlønnen.

Hvad angår *resultatkontrakternes betydning i dagligdagen*, giver interviewene et lidt blandet billede. Resultatlønnen skal ideelt set virke sammen med centrenes resultatkontrakter, men interviewene fremmaner dog ikke et indtryk af, at der i den daglige opgavevaretagelse er en tæt fokusering på at opfylde målsætningerne i resultatkontrakten for derigennem at opnå et større tillæg. På den anden side er dog et vist fokus på at få opfyldt resultatkontrakten for centeret som helhed i løbet af året. Generelt kan man sige, at der kan være et kollektivt fokus på resultatkontraktens mål, mens målene fylder mindre hos den enkelte medarbejder i den løbende tilrettelæggelse af arbejdsopgaverne. Her er medarbejdernes motivation mere præget af at levere en god faglig indsats, der kan sikre fremtidige opnormeringer og forfremmelser. Medarbejderne er samtidig bevidste om, at en god faglig indsats er afhængigt af et godt samarbejde med kollegaer. Generelt fremtræder arbejdspladsen i interviewene som meget samarbejdsorienteret.

5.2. Gennemsigtighed

Som beskrevet i afsnit 4 er offentlighed omkring lønforhold en kilde til sammenligninger, der kan føre til negative reaktioner, og det kunne tale for at begrænse gennemsigtigheden. Der har under interviewene været nogen debat om praksis med at offentliggøre begrundelser for de varige tillægs vedkommende, men kommentarerne efterlader det hovedindtryk, at det er vigtigt med så stor gennemsigtighed som muligt. Det er der flere grunde til. For det første afkræver offentlighed stærkt saglige begrundelser fra ledelsesside. For det andet forebygger offentlighed usaglige sammenligninger og mytedannelser om lønpolitikken. Interviewene giver et klart indtryk af, at dette syn på gennemsigtighed er accepteret i organisationen, samtidig med at indstillinger til opnormeringer opleves som stærkt saglige. Det sidste skal ses i sammenhæng med, at styrelsens skriftlige retningslinjer giver en god og gennemsænkkelig ledelsesmæssig rettesnor for, hvornår tillæg kan komme på tale.

Spørgsmålet om offentliggørelse af begrundelser for resultatlønnen har også været vendt i interviewene. Begrundelserne er her kortere og mere summariske og næppe i øjeblikket egnede til offentliggørelse. Det er heller ikke vores indtryk fra interviewene, at offentlige begrundelser for resultatløn efterspørges. Der er derfor en vis konsensus om, at organisationen vil spille ledelsesmæssige ressourcer, hvis der skulle udarbejdes begrundelser for resultatløn, der egner sig til offentliggørelse.

Hvad angår offentliggørelse af beløbsstørrelserne, oplever vi, at flere ledere peger på dette som problematisk, fordi selv små lønforskelle kan give anledning til negative reaktioner.

5.3. Forhandlingsforløb

Der har i interviewene været en del drøftelse af, om forhandlingsforløbet er for langstrakt og for ressourcekrævende. Konsensus synes at være, at det med den nuværende form er vanskeligt at samle de to forhandlingsrunder, både som følge af den måde, som processen er tilrettelagt på, og fordi det er svært at få kalenderne til at gå op, hvis processen blev mere sammenpresset. Men samtalerne har også peget på, at det kan være hensigtsmæssigt at samle de to forhandlingsrunder, primært af to grunde.

For det første medfører to forhandlingsrunder, at medarbejderne to gange sammenligner sig med kollegaer i en situation, der kan forstærke negative reaktioner som følge af, at man føler sig uheldigt forfordelt – det, som vi i afsnit 4 beskrev som en oplevelse af relative tab og uretfærdighed.

For det andet giver en samlet forhandlingsrunde lederne et bedre udgangspunkt for at koordinere tildeling af resultatløn med varige lønforbedringer. Det vil give mulighed for, at medarbejdere, der ikke kommer i betragtning til varige lønforbedringer, kan opleve, at de alligevel anerkendes gennem tildeling af resultatløn – ikke kun som et ”plaster på såret”, men som en del af en samlet lønvurdering. Det vil også give lederne et incitament til at kæde varige lønforbedringer sammen med resultatløn, så den samme indsats ikke nødvendigvis udløser både varige lønforbedringer og engangsforbedringer.

5.4. Motivation

Interviewene giver et billede af styrelsen som en arbejdsplads med interessante og udfordrende arbejdsopgaver kombineret med et godt arbejdsmiljø og gode

arbejdsforhold. Kerneopgaverne tiltrækker medarbejdere, der er optaget af at gøre en forskel i samfundsmæssig henseende, og som er drevet af faglig motivation, hvilket er en typisk karakteristisk af offentligt ansatte i professionsorienterede jobtyper. Styrelsen tiltrækker også medarbejdere, der betragter ansættelsen som et skridt på vejen til ansættelse i andre brancher, hvor lønnen typisk er højere. Indtrykket fra interviewene er klart, at den stærkeste ydre motivationsfaktor for medarbejderne består i udsigten til opnormeringer og forfremmelser. Denne form for lønmotivation gennem såkaldt "turneringsløn" styrker incitamenterne til at levere en god indsats i det daglige uden at svække de indre motivationsfaktorer, hvor ikke mindst et godt samarbejde med kollegaer i og på tværs af centre spiller en væsentlig rolle.

5.5. Koordinering

Et tilbagevendende tema i interviewene har været, at der omkring tildeling af varige lønforbedringer er et behov for øget koordinering på tværs af styrelsen. Som beskrevet i afsnit 3, sker der allerede nu en tværgående koordinering i forhandlingsprocessen, der dels sikrer sammenhæng mellem begrundelser og tillæg, dels tværgående hensyn i organisationen. I løbet af interviewene har det været diskuteret, om der er behov for yderligere koordinering. Her har navnlig to temaer været på spil. Det første handler om, at en koordinering kan tage hensyn til, at forskellige centre på forskellige tidspunkter kan have forskellige behov for at sikre rekruttering og fastholdelse af særlige kompetencer. Der er tilsyneladende ikke en tilstrækkelig lønramme til at sikre varige lønforbedringer til alle, der kan komme i betragtning, eller som kan hentes ind i organisationen, og det kan udløse en konkurrence mellem centre om de varige lønforbedringer, som ikke understøtter et helhedssyn på organisationens behov og udvikling. Det andet handler om, at direktionen gennem en øget koordinering kan prioritere rekruttering, fastholdelse og varige lønforbedringer til områder, som har en særlig strategisk betydning for varetagelsen af styrelsens samlede opgaveportefølje. Begge temaer indebærer, at lønpuljerne til centrene skal skævdes, og det er naturligvis både kontroversielt og vanskeligt, ikke mindst fordi det kan være svært at etablere et beslutningsgrundlag, der gør skævdelingen indlysende og rationel.

I relation til diskussionen om koordineringsbehovene har samtalerne under interviewene peget på, at det er afgørende, at en eventuel ændring af politikken i retning af mere central koordinering har en klar begrundelse, og at center-

puljerne bevares som led i en eventuel ny politik. Opnormeringer og begrundelserne for dem bør i udgangspunktet altid være et anliggende mellem nærmeste leder og medarbejder. En fastholdelse af dette princip forhindrer ikke, at lønpolitikken justeres for at imødekomme øget koordinering og eksplicit afsættelse af midler hertil.

5.6. Rekruttering og fastholdelse

Interviewene viser, at selv om styrelsen er en attraktiv arbejdsplads, er personaleomsætningen høj. Et hovedformål med lønpolitikken er at håndtere dette problem. I den sammenhæng er det især mulighederne for varige tillæg og forfremmelser, der er relevant at fokusere på, da disse fastlægger lønniveauet. Tildelingen af varige lønforbedringer er i høj grad anciennitetsbestemt, og medarbejdere springer kun undtagelsesvist trin over. Det har derfor været drøftet i interviewene, om der er behov for en mere fleksibel anvendelse af varige lønforbedringer, så de i mindre grad er knyttet til anciennitet. Forbeholdene over for denne fleksibilitet er, at den begrænses af størrelsen på den tildelte centerpulje i kombination med det forhold, at lederne bestræber sig på opnormere så mange medarbejdere som muligt ud fra hensyn til fastholdelse og anerkendelse. Omvendt kan rammen dog overskrides efter dialog med direktionen, der også kan vælge at tage koordinerende hensyn på tværs af centrene.

Interviewene har peget på, at der kan være behov for at etablere en central lønpulje, der kan tage højde for, at praksis med at opnormere på baggrund af anciennitet til en vis grad forbigår muligheden for at anvende varige lønforbedringer til mere aktivt at rekruttere og fastholde medarbejdere samt anvende lønmidler til strategiske prioriteringer. En central pulje kan også anvendes i forhold til det nyligt etablerede specialistspor i organisationen. Hvad angår specialistsporet, bør det nævnes, at vi gennem interviewene har et klart indtryk af, at der i organisationen hersker nogen usikkerhed om, hvordan sporet anvendes, og hvad formålet med sporet er.

Samlet set peger interviewene på, at styrelsen har svært ved at konkurrere med det eksterne arbejdsmarked rent lønmæssigt, men at der alligevel er et behov for at fokusere på lønniveauet, når det handler om rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Her tegner der sig et billede af, at ikke alt for store lønforskelle kombineret med gode arbejdsforhold og et spændende opgavekompleks gør styrelsen konkurrencedygtig samlet set.

5.7. Anerkendelse

Det kommer klart til udtryk fra både A- og B-side i interviewene, at anerkendelse er vigtig for den enkelte medarbejders motivation og jobtilfredshed. Lønpolitikken virker anerkendende gennem opnormeringer- og forfremmelser samt tildeling af resultatløn. Dette indebærer så også den modsatte effekt, nemlig at lønpolitikken kan virke demotiverende, hvis man ”springes over” eller opnår mindre end andre. Interviewene peger på, at anerkendelse også bør ses i et bredere belønningsperspektiv, hvor skuffede lønforventninger opvejes af andre former for anerkendelse. Derfor er mundtlig anerkendelse fra nærmeste leder i MUS-samtale, tildeling af spændende opgaver og bevilling af et kursus også vigtige anerkendelsesværktøjer.

Resultatlønnen spiller en vigtig rolle som anerkendelsesværktøj, om end varige lønforbedringer generelt tillægges mere vægt end engangsforbedringer, når medarbejdere skal anerkendes. Resultatlønnen er særligt vigtig for ikke-akademiske medarbejdere, der har sværere ved at opnå varige lønforbedringer, og som derfor har opnået bedre muligheder for anerkendelse gennem lønpolitikken end tidligere.

6. Resultater fra spørgeskemaundersøgelserne

I dette afsnit kommenterer og diskuterer vi resultaterne fra de to spørgeskemaundersøgelser. Afsnittet er opdelt i temaer, som afspejler spørgeskemaundersøgelsernes opbygning. Undervejs henvises der til svarfordelingen på konkrete spørgsmål i henholdsvis medarbejderundersøgelsen og lederundersøgelsen – de svarfordelinger kan man som tidligere nævnt finde i bilag 2. Der vil ikke i alle tilfælde blive kommenteret på svarfordelingen for hvert spørgsmål, fordi det i mange tilfælde er mest hensigtsmæssigt at sammendrage resultaterne både for at styrke analysen og forenkle fremstillingen.

Spørgeskemaundersøgelserne indeholder en række baggrundsspørgsmål. Vi har foretaget krydstabuleringer, dvs. vi har undersøgt, om der en sammenhæng mellem svarpersonernes baggrund og den måde, som der svares på. Det er der kun i forbavsende få tilfælde, og de tilfælde er afrapporteret i afsnit 6.5.

De *væsentligste resultater* fra spørgeskemaundersøgelsen er:

- Der er et godt kendskab til lønpolitikken i organisationen. Jo højere anciennitet, jo bedre kendskab har man til lønpolitikken, og har man fået tillæg inden for de seneste 2 år, har man også et bedre kendskab til lønpolitikken, end hvis man ikke har fået tillæg. Der er en tendens til, at specialkonsulenter har bedre kendskab til lønpolitikken end fuldmægtige og kontorfunktionærer.
- Der er generelt tilfredshed med den saglighed, der ligger til grund for tildeling af tillæg. Det virker dog som om, at der blandt lederne er en lille tvivl om lønpolitikken anvendelighed som ledelsesredskab.
- Der er også generelt tilfredshed med, at lønforbedringer offentliggøres. Men vi tolker samtidig resultaterne som, at der blandt medarbejdere og navnlig ledere er en erkendelse af, at offentliggørelse har en negativ side i forbindelse med, at der kan skabes skuffelse i organisationen.
- Lønsamtalen som redskab til dialog om opnåede resultater og gensidige forventninger vurderes generelt positivt af både medarbejdere og ledere, men det er et opmærksomhedspunkt, om lønsamtalen er tilstrækkelig fokuseret på det fremadrettede.
- Muligheden for opnormeringer, forfremmelser og lønforbedringer spiller en rolle for medarbejdernes motivation, men også muligheden for at få nye opgaver og navnlig faglig interesse er stærke motivationsfaktorer.

Der er således et godt mix af ydre og indre motivationsfaktorer, hvor de indre motivationsfaktorer synes at være de stærkeste.

- Resultatløn som motivationsfaktor betyder navnlig noget for kontorfunktionærer og ikke-akademikere, mens der er en overvægt at akademikere, der lægger vægt på faglige interesser. Endelig er muligheden for forfremmelser og lønforbedringer særlig vigtig som motivationsfaktor, hvis man har lav eller middel anciennitet, eller hvis man arbejder inden for andre områder end konkurrenceområdet og forbrugerområdet.
- Det er uklart, i hvilket omfang lønpolitikken medvirker til at gøre styrelsen til en attraktiv arbejdsplads. Der er delte meninger herom blandt medarbejdere og ledere. En holdning om, at lønpolitikken gør styrelsen til en attraktiv arbejdsplads, er navnlig udbredt blandt ikke-akademikere og blandt medarbejdere inden for konkurrenceområdet.
- Lønspredning som motivationsfaktor møder generel skepsis.
- Det er svært at vise, at lønpolitikken medvirker til at skabe en stærk sammenhæng mellem centerets mål og aflønningen af den enkelte medarbejder. Undersøgelsen peger samtidig på, at der er behov for forbedringer, hvad angår lønpolitikken som instrument til dialog om organisationens målsætninger.
- Der er blandt lederne en tendens til at vurdere, at resultaterne af lønpolitikken ikke helt står mål med den tid, der bruges på at udmønte lønpolitikken.

6.1. Lønpolitikken som ledelsesredskab og medarbejdernes kendskab til den

Kendskab til lønpolitikken blandt medarbejderne er indlysende væsentligt, hvis den skal skabe resultater. I medarbejderundersøgelsens spørgsmål 1 og 2 har vi forsøgt at indkredse, hvor godt kendskabet er bredt ud til medarbejderstaben. Svarfordelingen for de to spørgsmål viser, at der er et godt kendskab til lønpolitikken generelt og specifikt for de enkelte delelementer. F.eks. angiver ca. 83 %, at de i høj eller nogen grad er bekendt med lønpolitikken muligheder for resultatløn og varige tillæg. Dette må betragtes som tilfredsstillende. Det er ligeledes positivt, at der fra ledelsesside udtrykkes klarhed over lønpolitikken anvendelsesmuligheder. I lederundersøgelsens spørgsmål 1 angiver alle ledere, at de i høj eller nogen grad finder anvendelsesmulighederne

klare og gennemskuelige. Der kan dog rejses spørgsmål om, hvor vidt andelen på 61 %, der svarer "I nogen grad", indikerer en vis tvivl i ledelsesgruppen. At lederne betragter lønpolitikken som et vigtigt ledelsesredskab, bekræftes af svarfordelingen i lederundersøgelsens spørgsmål 2.

Der er tilfredshed blandt medarbejderne med den saglighed, der ligger til grund for tildelinger af løn. I medarbejderundersøgelsens spørgsmål 3 angiver ca. 83 %, at tildelinger i høj eller nogen grad sker på baggrund af saglige kriterier. Dette bekræfter indtrykket fra interviewene.

Offentliggørelse af lønforbedringer er et omdiskuteret element af lønpolitikken, jf. afsnit 4 og 5. Standpunktet fra medarbejderside er dog stærkt positivt. Således svarer ca. 82 %, at offentliggørelse i høj eller nogen grad er væsentlig af hensyn til gennemsigtigheden, jf. medarbejderundersøgelsens spørgsmål 4. Denne positive holdning genfindes ikke i samme grad på ledersiden. Noget overraskende svarer ca. 44 % af lederne, at offentliggørelse i mindre grad er væsentligt for at sikre gennemsigtighed, jf. lederundersøgelsens spørgsmål 4. Vi fortolker ikke denne svarfordeling som udtryk for en negativ holdning til gennemsigtighed, men som et udtryk for, at lederne oplever de negative følger af offentliggørelsen hos medarbejderne i form af skuffelse - et synspunkt, som vi har kunnet observere i interviewene. Offentliggørelse er et ideal, men det kan have negative konsekvenser, som rammer lederne direkte, uanset at begrundelserne for tildelinger hviler på et sagligt grundlag. Det skal også i denne forbindelse nævnes, at nok støtter medarbejderne op om offentliggørelsen, men svarfordelingen i medarbejderundersøgelsens spørgsmål 21 indikerer også, at den ikke er uproblematisk i et motivationsperspektiv. Således angiver ca. 61 %, at offentliggørelse af tillæg og resultatløn kan give anledning til skuffelse, når der sammenlignes med andre medarbejdere, hvilket bekræfter adfærdsteoriens indsigter omkring dette aspekt, jf. afsnit 4.

6.2. Lønsamtalens funktion som ledelsesredskab

Lønsamtalen er et redskab til dialog om opnåede resultater og gensidige forventninger mellem leder og medarbejder. I medarbejderundersøgelsens spørgsmål 7-9 har vi bedt medarbejderne vurdere denne samtale. Kort fortalt indikerer svarfordelingen i medarbejderundersøgelsens spørgsmål 7 og 8, at medarbejderne er tilfredse med den saglighed og det personlige indblik i medarbejderens præstationer, som lederne fremviser i forbindelse med lønsamtalen. Det viser, at lederne udviser omhu i afvikling af lønsamtalen. Det kommer også til udtryk i tilkendegivelserne fra lederside, jf. lederundersøgelsens

spørgsmål 7, idet ca. 47 % af lederne tilkendegiver, at det i høj grad er tidskrævende at afholde samtalerne.

Et opmærksomhedspunkt, som vi finder anledning til at rejse, vedrører svarfordelingen i medarbejderundersøgelsens spørgsmål 9. Her svarer ca. 27 % af medarbejderne, at de i mindre grad oplever lønsamtalen som et redskab til at få indblik i, hvordan indsatsen kan forbedres. Dette indikerer i nogen grad, at der kan være behov for at øge fokus på det fremadrettede i forbindelse med lønsamtalerne.

At det fremadrettede måske ikke er i tilstrækkelig fokus, indikeres også af, at ca. 35 % af lederne svarer, at de i mindre grad finder lønsamtalen anvendelig til at give udtryk for, hvordan medarbejderen kan forbedre sin indsats, jf. lederundersøgelsens spørgsmål 9. Der kan på denne baggrund være et behov for at diskutere dette aspekt i ledergruppen med henblik på den fremtidige tilrettelæggelse af lønsamtalen. Det skal dog hertil bemærkes, at svarfordelingerne kan skyldes en arbejdsdeling mellem løn- og MUS-samtalen, hvor nogle ledere formodentlig reserverer det fremadrettede til sidstnævnte.

6.3. Lønpolitikens betydning for motivation på arbejdspladsen

I interviewene blev spørgsmålet om, hvad der generelt motiverer medarbejderne, også drøftet. Billedet, der blev tegnet her, var, at navnlig akademiske medarbejdere var fokuseret på at opnå opnormeringer og forfremmelser på baggrund af en daglig indsats præget af faglig interesse. Dette billede finder vi bekræftet i medarbejderundersøgelsen. Svarfordelingen i spørgsmål 14 viser således, at 76 % i nogen eller høj grad er motiveret til at gøre en ekstra indsats for at opnå varige lønforbedringer, og samtidig indikerer ca. 92 %, at faglig interesse er det, der primært motiverer dem, jf. medarbejderundersøgelsens spørgsmål 19. Hele 54,4 % svarer her i høj grad. Også muligheden for at få nye opgaver er en stærk motivationsfaktor, jf. svarfordelingen i medarbejderundersøgelsens spørgsmål 15. Det kan således konstateres, at en kombination af ydre og indre motivationsfaktorer er drivkræfterne bag medarbejdernes daglige indsats. Svarfordelingerne i medarbejderundersøgelsens spørgsmål 13, 16, 17 og 18 støtter i større eller mindre grad op om denne motivationsprofil, der typisk forekommer i professionsorienterede job, jf. afsnit 4.

Som tidligere nævnt i denne rapport er lønpolitikken et centralt belønningsledelsesredskab. Den påvirker sammen med andre elementer i jobpakken med-

arbejdernes vurdering af arbejdspladsens attraktivitet. Interviewene har generelt fremmanet et indtryk af styrelsen som en attraktiv arbejdsplads. Hvor vidt lønpolitikken medvirker til dette, har vi belyst i medarbejderundersøgelsens spørgsmål 13. Her svarer ca. 55 % af medarbejderne, at lønpolitikken i høj eller nogen grad gør styrelsen til en attraktiv arbejdsplads, mens ca. 35 % svarer i mindre grad eller slet ikke. Det kan være vanskeligt at konkludere noget entydigt på baggrund af denne svarfordeling, men vi vælger at fortolke resultatet således, at lønpolitikken ikke står i vejen for at vælge styrelsen som arbejdsplads.

Vi har ligeledes spurgt ind til ledelsens syn på medarbejdernes motivation. Her svarer ca. 41 %, at muligheden for forfremmelser og individuelle lønforbedringer i høj grad er en motivationsfaktor for medarbejderne i det daglige arbejde, jf. lederundersøgelsens spørgsmål 18. Vi fortolker dette resultat i sammenhæng med interviewene således, at spørgsmålet er besvaret med særlig vægt på muligheden for forfremmelser. En yderligere årsag til denne fortolkning skyldes svarfordelingen i lederundersøgelsens spørgsmål 15, hvor kun 6 % svarer i høj grad til spørgsmålet om, hvorvidt muligheden for at opnå individuelle lønforbedringer motiverer til en ekstra indsats. Heller ikke incitamentet til at erhverve sig yderligere kvalifikationer ser ud til at være særligt løndrevet, jf. lederundersøgelsens spørgsmål 17.

Hvad angår en indre motivationsfaktor som faglig interesse, erklærer ca. 65 % af lederne sig i høj grad enige i, at det er dette, der primært motiverer medarbejderne. De øvrige spørgsmål i ledelsesdelen omkring dette emne giver ikke anledning til at ændre på konklusionen om, at det er en kombination af indre og ydre motivationsfaktorer, der generelt er medarbejdernes drivkraft.

Er der behov for at styrke den ydre motivation gennem øget lønspredning? Til dette svarer ca. 55 % af medarbejderne i mindre grad eller slet ikke, jf. medarbejderundersøgelsens spørgsmål 20, hvilket må fortolkes som en skepsis i medarbejderstaben i forhold til at udvide brugen af pekuniære incitamenter. Det finder heller ikke støtte på ledelsessiden, hvor 53 % svarer i mindre grad eller slet ikke til det tilsvarende spørgsmål, jf. lederundersøgelsens spørgsmål 20. I denne sammenhæng er det også væsentligt at notere sig svarfordelingen, jf. lederundersøgelsens spørgsmål 14. Her erklærer ca. 41 % af lederne sig i høj grad enige i, at den anvendte tid på udmøntning af lønpolitikken ikke står mål med effekterne på centrenes opgavevaretagelse.

6.4. Oplevelsen af resultatløn

Styrelsen har siden 2012 anvendt resultatløn som en del af lønpolitikken. Praksis for udmøntningen har været reguleret efterfølgende. Bl.a. er der siden 2015 blevet udarbejdet korte begrundelser for tildelingene. Alle medarbejdere får typisk del i resultatlønnen, idet der dog forekommer en vis differentiering. Differentieringen varierer dog i nogen grad mellem centrene, jf. afsnit 3. Et hovedformål med resultatlønnen har været at skabe sammenhæng mellem aflønningen af medarbejderne og opfyldelsen af centrenes resultatkontrakter ved at forøge medarbejdernes incitament til at yde en ekstra indsats for at sikre målopfyldelse.

For så vidt angår medarbejderne, peger svarfordelingen i medarbejderundersøgelsens spørgsmål 5 ikke på, at lønpolitikken medvirker til at skabe nogen stærk sammenhæng mellem lønpolitikken og centrenes resultatkontrakter. 32 % svarer i mindre grad eller slet ikke, mens ca. 54 % svarer i nogen grad og ca. 14 % i høj grad.

Lønpolitikken kan være instrumentel i forhold til at opnå dialog om organisationens målsætninger. Medarbejderne er i den forbindelse blevet spurgt om, i hvilken grad dette opnås. Hertil svarer ca. 41 % af medarbejderne i mindre grad eller slet ikke, jf. medarbejderundersøgelsens spørgsmål 6. Selvom hovedparten (59,1 %) svarer i nogen eller høj grad, vælger vi alligevel at fortolke svarfordelingen som et udtryk for, at der er plads til forbedring på dette område. Der kan således være behov for interne drøftelser i ledelseskredsen om, hvordan sammenhængen kan forbedres. Vi har fra interviewene erfaret, at der er en vis fokus på at opfylde resultatkontrakterne for centrene ud fra et teamperspektiv. Denne indfaldsvinkel kunne måske benyttes til at løfte grundlaget for et samarbejde og dialog mellem a- og b-side om centrenes mål og resultater.

Hvorvidt resultatlønnen virker individuelt motiverende for medarbejderne til at yde en ekstra indsats, er også belyst i undersøgelsen. Medarbejderundersøgelsens spørgsmål 10 indikerer, at det forekommer at være tilfældet. 27 % svarer i høj grad og 46 % i nogen grad. Der er også udbredt tilfredshed med den individuelle udmåling, jf. medarbejderundersøgelsens spørgsmål 12. Sammenholdt med den noget forbeholdne indstilling til lønspredning og sammenhængen med resultatkontrakterne, jf. ovenfor, kan den positive indstilling til resultatlønnen virke paradoksal. Vi er af den opfattelse, at der ved fortolkningen af svarmønstrene skal tages højde for, at alle får del i resultatlønnen, hvorved resultatlønnen bliver et fast lønelement, som arbejdstagere typisk vil

være positivt indstillet over for. Dertil kommer, at der i konsulentgruppen kan opnås betydelige årlige løntillæg (f.eks. 25.000 kr. plus merarbejdsbetaling), hvilket også tilskynder til en generel positiv holdning til resultatlønnen, uanset skepsis i forhold til dens effekter. Endelig er resultatlønnen som beskrevet i afsnit 5 også blevet et instrument til anerkendelse, hvilket medarbejderne påskønner.

At motivationseffekterne er begrænsede, bekræftes i nogen grad af svarfordelingen på det tilsvarende spørgsmål i lederundersøgelsen, jf. lederundersøgelsens spørgsmål 10. Her angiver ca. 53 % af lederne, at resultatløn kun i mindre grad motiverer medarbejderne til at yde en ekstra indsats. Ikke desto mindre er der i overvejende grad tilslutning til en individuel udmøntning. Her kan det ledelsesmæssige behov for at udtrykke anerkendelse over for medarbejderne også veje ind. Det skal dog bemærkes, at lederne peger på, at det er vanskeligt at lade denne individuelle anerkendelse hvile på et objektivt grundlag. Således svarer ca. 59 %, at det i mindre grad er enkelt at sikre dette, jf. lederundersøgelsens spørgsmål 11. Denne vanskelighed kan være problematisk i det omfang, at den skaber oplevelser af uretfærdigheder blandt medarbejderne.

6.5. Betydningsfulde sammenhænge i lønpolitikens praksis

I spørgeskemaundersøgelsen har vi spurgt om en række baggrundsoplysninger. For medarbejdernes vedkommende drejer baggrundsoplysningerne sig om følgende:

- Er du mand eller kvinde?
- Hvor længe har du været ansat?
 - 0-2 år, 3-5 år, 6-10 år eller 10+ år.
- Hvordan vil du beskrive din jobfunktion?
 - Akademisk, ikke-akademisk.
- Hvilket område er du beskæftiget inden for?
 - Konkurrenceområdet, forbrugerområdet, andre områder.
- Har du inden for de sidste 2 år modtaget tillæg?
 - Ja, nej.
- Er du inden for de sidste 2 år blevet forfremmet?
 - Ja, nej.
- Er du fuldmægtig, specialkonsulent, kontorfunktionær, andet?

Vi har spurgt om baggrundsoplysningerne for at kunne undersøge, om svarpersonens baggrund betyder noget for personens svar. F.eks. kan man forestille sig, at kvinder svarer anderledes end mænd, akademikere svarer anderledes end kollegaer, der ikke er akademikere, stilling betyder noget for, hvordan man svarer osv.

Det viser sig ikke rigtigt at være tilfældet i styrelsen. Kun i relativt få tilfælde betyder svarpersonens baggrund noget for den måde, som der svares på.

Hvad angår *køn*, kan vi ikke finde markante forskelle på, hvordan man svarer.

Anciennitet har betydning for, hvor godt man er inde i lønpolitikken, om man motiveres af muligheden for forfremmelser og individuelle lønforbedringer, og hvordan man opfatter fordelingen af tillæg og resultatløn som et signal om, hvordan ledelsen vurderer ens indsats.

Hvor godt man er inde i lønpolitikken påvirkes også af, hvilken stilling man har, og hvor vidt man har modtaget tillæg og/eller er blevet forfremmet inden for de seneste 2 år.

Om man er *akademiker eller ej*, har betydning for, i hvilken grad man motiveres af resultatløn til at gøre en ekstra indsats, hvor vidt man mener, at lønpolitikken medvirker til at gøre styrelsen til en attraktiv arbejdsplads, og i hvilken grad man opfatter opgavefeltet som den primære motivationsfaktor.

Hvilket *område*, som man arbejder inden for, har også betydning for, hvor vidt man mener, at lønpolitikken medvirker til at gøre styrelsen til en attraktiv arbejdsplads. Det påvirker også, i hvilken grad muligheden for forfremmelser og individuelle lønforbedringer motiverer til en ekstra indsats.

Som sagt betyder det noget for kendskabet til lønpolitikken, om man har modtaget *tillæg* inden for de seneste 2 år. Det betyder også noget for, hvor vidt man finder, at lønpolitikken medvirker til at skabe sammenhæng mellem centerets mål og aflønning af den enkelte medarbejder.

Ud over kendskab til lønpolitikken betyder det, at man er blevet *forfremmet* inden for de seneste 2 år, også noget for, hvor vidt opgavefeltet er den primære motivationsfaktor, og i hvilket omfang man oplever, at fordeling af tillæg og resultatløn giver et signal om, hvordan ledelsen vurderer medarbejderens indsats.

Endelig har *stillingen* også betydning for, om muligheden for at opnå resultatløn motiverer til en ekstra indsats.

I tabellen nedenfor opsummerer vi de iagttagelser, som vi lige har gennemgået. Tabellen viser, at svarpersonens baggrund har betydning for, hvordan man svarer på 9 af spørgeskemaundersøgelsens 22 spørgsmål. Det gennemgår vi nærmere i det følgende.

| Spørgsmål | Har baggrund betydning for, hvordan man svarer på et spørgsmål? | | | | | |
|-----------|---|-------------|--------|--------|--------------|----------|
| | Anciennitet | Jobfunktion | Område | Tillæg | Forfremmelse | Stilling |
| 1 | Ja | | | Ja | | Ja |
| 2 | Ja | | | Ja | Ja | Ja |
| 5 | | | | Ja | | |
| 10 | | Ja | | | | Ja |
| 13 | | Ja | Ja | | | |
| 14 | | | Ja | | | |
| 17 | Ja | | | | | |
| 19 | | Ja | | | Ja | |
| 22 | Ja | | | | Ja | |

Sammenhængen mellem baggrundsvariable og spørgsmål er kortlagt gennem krydstabulering. Signifikant sammenhæng mellem to variable testes ved χ^2 -test, hvor grænseværdien er sat til 0,05. Da der i alle tilfælde er celler med færre end 5 observationer, er "likelihood ratio" brugt til at verificere signifikansen. Endelig er graden af sammenhæng vurderet ved Cramer's V.

6.5.1. Kendskab til lønpolitikken

Der er en klar sammenhæng mellem *anciennitet* og kendskab til lønpolitikken. Jo højere anciennitet, jo bedre kendskab til lønpolitikken, navnlig hvad angår lønpolitikkenes muligheder for resultatløn, tillæg og forfremmelse. Hvis man har modtaget *tillæg* inden for de sidste 2 år, har man et bedre kendskab til lønpolitikken og dens muligheder, end hvis man ikke har modtaget tillæg. Det samme gælder i lidt svagere omfang, hvis man er blevet *forfremmet* inden for de seneste 2 år. Endelig er der en tendens til, at *specialkonsulenter* har bedre

kendskab til lønpolitikken og dens muligheder end fuldmægtige og kontorfunktionærer. Det hænger sammen med, at specialkonsulenter i højere grad end andre har oplevet at få tillæg og/eller blive forfremmet inden for de sidste 2 år.

6.5.2. Sammenhæng mellem centerets mål og individuel aflønning

Der er en tendens til at mene, at lønpolitikken medvirker til at skabe sammenhæng mellem centerets mål og aflønningen af den enkelte medarbejder, hvis man *ikke* har modtaget *tillæg* inden for de seneste 2 år. Det kan umiddelbart være svært at fortolke dette resultat, men en mulighed kunne være, at medarbejdere, der ikke har fået tillæg, er mere fokuseret end andre på, hvordan målopfyldelse kan udløse tillæg.

6.5.3. Resultatløn og motivation

Ser man på stillingskategorier finder vi, at *kontorfunktionærer* i højere end andre mener, at muligheden for at opnå resultatløn motiverer til en ekstra indsats. Det harmonerer selvfølgelig med, at *ikke-akademikere* i højere grad end akademikere mener det samme.

6.5.4. Lønpolitikken medvirker til attraktiv arbejdsplads

Der er en tendens til, at *ikke-akademikere* i højere grad end akademikere mener, at lønpolitikken medvirker til at gøre styrelsen til en attraktiv arbejdsplads. Der er samtidig en tendens til, at denne opfattelse i højere grad deles af medarbejdere inden for *konkurrenceområdet* end inden for andre områder.

6.5.5. Motivation

Hvilket område, som man arbejder inden for, har også betydning for, om muligheden for at opnå forfremmelser og individuelle lønforbedringer motiverer til en ekstra indsats. Det gør sig navnlig gældende inden for *andre områder* end konkurrenceområdet og forbrugerområdet. Det hænger sammen med, hvad vi så tidligere, nemlig at kontorfunktionærer i højere grad end andre motiveres til en ekstra indsats af muligheden for at opnå resultatløn.

Hvad angår, om muligheden for forfremmelser og individuelle lønforbedringer er en vigtig motivationsfaktor i det daglige arbejde, så gælder dette navnlig for medarbejdere med *lav eller middel anciennitet* (0-5 år).

Faglig interesse som den primære motivationsfaktor gælder navnlig for *akademikere* og for medarbejdere, der *ikke* er blevet *forfremmet* inden for de seneste 2 år. Der er ikke nogen tæt sammenhæng mellem disse to baggrundsoplysninger.

Endelig er der spørgsmålet om, hvor vidt medarbejderen oplever, at fordelingen af tillæg og resultatløn giver et signal om, hvordan ledelsen vurderer medarbejderens indsats. Der er en tendens til, at man oplever dette, jo højere anciennitet man har. Der er samtidig en svag tendens til, at dette navnlig gælder for medarbejdere, som er blevet forfremmet inden for de seneste 2 år. Baggrunden for dette er en tæt sammenhæng mellem anciennitet og forfremmelse.

Der er også gennemført en eksplorativ faktoranalyse på dataene i medarbejderundersøgelsen. En eksplorativ faktoranalyse anvendes til at kortlægge, om der er underliggende strukturer i datamaterialet, der skaber faste svarmønstre. I dataene kan vi se, at der er en tæt sammenhæng mellem, hvordan man svarer på navnlig tre grupper af spørgsmål.

Den første gruppe består af spørgsmål 10, 12, 14, 16, 17, 18 og 22. Disse spørgsmål handler om opnormeringer, forfremmelser og lønforbedringer som motivationsfaktor.

Den anden gruppe består af spørgsmål 3, 5, 6, 11, 13, 21. Disse spørgsmål handler om gennemsigtighed og saglighed i lønpolitikken, lønpolitikkens betydning for målopfyldelse og samarbejde i organisationen samt lønpolitikkens bidrag til at gøre styrelsen til en attraktiv arbejdsplads.

Den tredje gruppe består af spørgsmål 7, 8 og 9. Disse spørgsmål handler om lønsamtalen og dens betydning for relationen mellem medarbejder og leder.

Faktoranalysen er gennemført ved hjælp af principal axis factoring og varimax med Kaiser normalization.

7. Konklusion og anbefalinger

Der vil her blive samlet op og konkluderet på den lønpolitiske analyses delelementer, der omfatter følgende:

- En analyse af lønpolitikken skriftlige og statistiske materialer.
- Et sammendrag af den videnskabelige litteratur med relevans for lønpolitikken i styrelsen.
- En analyse af fremstillinger og udsagn fra undersøgelsens interviews.
- En spørgeskemaundersøgelse for henholdsvis medarbejdere og ledere.

På baggrund af denne sammenfatning giver vi en række anbefalinger. Anbefalingerne hviler på en helhedsbetragtning på de samlede inputs og i nogen grad også på vores skønsmæssige vurderinger og vægtninger, idet der i nogle tilfælde kan argumenteres for forbehold over for anbefalingerne på baggrund af delresultater i undersøgelsesmateriale. F.eks. kan der i svarfordelingerne fra spørgeskemaundersøgelsen være resultater, der står i modsætning til hinanden, hvilket nødvendiggør vurderinger og inddragelse af andre delresultater fra den lønpolitiske analyse.

Lønssystemer i den offentlige sektor og særligt anvendelsen af præstationsløn har været gjort til genstand for en lang række af forskningsmæssige analyser med henblik på at afdække effekterne på medarbejdernes motivation og organisationernes resultater. Den selektive gennemgang af indsigten fra disse studier i rapportens afsnit 4 peger på, at præstationsløn i bedste fald ikke virker negativt på opgavevaretagelsen i professionsorienterede organisationer, hvor output er vanskeligt at forbinde med den enkelte medarbejder på grund af opgavekompleksitet og teamwork. Forskningen giver derfor *ikke* grundlag for en stærk tiltro til, at anvendelsen af individuel resultatløn vil fremme organisationens målsætninger. Dertil kommer, at indsigten fra adfærdsøkonomien peger på en række negative motivationseffekter som følge af, at medarbejdere på baggrund af forskellige psykologiske mekanismer oplever lønforskelle som ubehagelige og uretfærdige. Det er oplevelser, der bekræftes af vores interviews med lederne. Ud fra eksistensen af negative motivationsfaktorer peger dele af litteraturen på, at karrierebaseret aflønning bedre understøtter incitamenterne hos offentligt ansatte.

På trods af, at der forskningsmæssigt er grund til skepsis i forhold til anvendelsen af resultatløn, kan der i medarbejderundersøgelsen konstateres en vis tilfredshed med anvendelsen heraf. Dette til trods for, at samme undersøgelse

ikke understøtter, at anvendelsen er decideret motiverende, dog med det forbehold, at kontorfunktionærerne i højere grad end andre motiveres af resultatløn. Det samme resultat kommer til udtryk i lederundersøgelsen, hvor lederne oplever, at medarbejderne er tilfredse med den anerkendelse, der kommer til udtryk gennem udmøntningen af lønforbedringer. Anerkendelse påvirker jobtilfredsheden positivt, og det alene kan tale for at fastholde resultatløn, uanset at de direkte motivationseffekter og effekten på resultatkontrakternes mål er tvivlsomme. Dertil kommer, at alle får del i resultatlønnen, hvilket kan give udmøntningen karakter af en fast lønandel, som arbejdstagere typisk vil foretrække frem for variable lønde.

En række andre væsentlige resultater fra spørgeskemaundersøgelserne skal fremdrages her. Et første eksempel er, at medarbejderne generelt giver udtryk for, at de har godt kendskab til lønpolitikken. Dog er der variation i besvarelsenerne på baggrund af anciennitet, opnåelsen af tillæg og stilling, jf. afsnit 6.5.1. Medarbejderne giver også udtryk for tilfredshed med offentliggørelse af hensyn til gennemsigtigheden. Besvarelsenerne viser endvidere, at medarbejderne motivationsmæssigt er drevet af kombinationen af mulighederne for at opnå opnormeringer og forfremmelser samt af faglig interesse for opgavefeltet. Dette bekræfter både leder- og medarbejderundersøgelse.

Vi har krydstabuleret alle spørgsmål i medarbejderundersøgelsen med baggrundsspørgsmålene og fundet nogle signifikante sammenhænge, som er præsenteret og kommenteret i afsnit 6.5. Her skal det blot konstateres, at køn noget overraskende *ikke* har indflydelse på svarfordelingerne.

Fra ledelsesside er der i spørgeskemaundersøgelsen udtrykt en vis skepsis med hensyn til resultatlønnens motiverende effekter. Samtidig finder et flertal det i mindre grad enkelt at sikre, at udmøntningen hviler på et objektivt grundlag. Også i indstillingen til offentliggørelse og øget lønspredning er lederne forbeholdne, jf. afsnit 6.1. De to sidste resultater bekræftes af interviewene, hvor der fra ledelsesside gives udtryk for, at offentliggørelse, særligt for så vidt angår udmøntningen af resultatlønnen, er problematisk, fordi differentieringen skaber negative reaktioner blandt medarbejderne. Det har tilsyneladende i nogle tilfælde medført en indskrænkning af differentieringen i efterfølgende år.

Problemer med rekruttering og fastholdelse af medarbejdere i styrelsen rejser spørgsmålet om behovet for en mere dynamisk anvendelse af de varige tillæg frem for som nu, hvor tildelingen i høj grad er anciennitetsbaseret. Ekstra indstillinger til direktionen, udover hvad den tildelte ramme giver mulighed

for, peger også på, at der er et problem her. Der kan i fokusgruppeinterviewene med medarbejdere og ledere i nogen grad nikkes genkendende til denne problemstilling. Spørgsmålet er, hvordan den skal løses. Det er indtrykket blandt medarbejdere og ledere, at direktionen forsøger at tage hånd om problemet gennem en vis koordineringsindsats. Interviewene indikerer imidlertid et behov for at gøre koordineringen stærkere og mere eksplicit, idet det dog samtidig understreges, at varige lønforbedringer bør være et anliggende for nærmeste leder i så vid udstrækning som muligt under hensyntagen til organisationens samlede behov.

Gennemgangen af den skriftlige udformning af lønpolitikken peger særligt på et problem med en langstrakt og todelt proces. For det første medfører udstrækningen, at der kan gå lang tid fra lønsamtale til udbetaling, hvilket kan virke frustrerende for medarbejderne. For det andet kan processen med to lønforhandlinger (varige tillæg og resultatløn) give anledning til, at medarbejdere i to omgange kan føle sig forbigået. Vi konkluderer på den baggrund, at der er behov for at samle de to processer. Men vi vil dog samtidig bemærke, at selv om den samlede proces forekommer langstrakt, tyder interviewene ikke på, at lederne finder den tidsmæssigt belastende.

En afkortning af processen vanskeliggøres bl.a. af, at der i den nuværende udformning af resultatlønspolitikken kræves en summarisk begrundelse og samtale forud for den individuelle udmøntning. Dertil kommer de tværgående koordineringsbehov, der er beskrevet i forhandlingsprocessen. Der er i øvrigt grund til at bemærke, at der fra både medarbejder- og TR-side i interviewene gives udtryk for tilfredshed med den ledelsesmæssige saglighed i lønforhandlingerne, særligt i forhold til begrundelserne for varige tillæg.

Ovenstående sammenfatning med konkluderende bemærkninger er meget summarisk. Vi anbefaler, at hele rapporten gennemlæses, da de enkelte delafsnit vil indeholde flere relevante observationer og kommentarer, der kan anvendes fremadrettet ledelsesmæssigt, end dem, som vi taget med her.

7.1. anbefalinger

På baggrund af ovenstående og undersøgelsesresultaterne i øvrigt, som de er fremstillet i de foregående afsnit, har vi følgende anbefalinger til ændringer i lønpolitikken:

1. Større brug af anerkendelse gennem forfremmelser og opnormeringer suppleret med andre anerkendelsesformer, f.eks. tildeling af opgaver og kurser m.v. Det vil eventuelt betyde, at der skal lægges mindre vægt på individuel resultatløn og lønmæssig anerkendelse af medarbejdsindsats.
2. Oprettelse af en direktionspulje til sikring af tværgående hensyn i organisationen, herunder rekruttering og fastholdelse samt prioritering af strategiske opgaver. Finansieringen af direktionspuljen kan fortrinsvis komme fra den nuværende resultatlønspulje. Af hensyn til gennemsigtighed i lønpolitikken skal oprettelsen gøres eksplicit i den skriftlige udformning af lønpolitikken med opstilling af kriterier for udmøntning.
3. Omlægning af resultatløn til en gruppebonus for centeret. I sin nuværende udformning giver resultatlønnen nok anerkendelse, men motivationsaspektet er tvivlsomt, og det samme gælder sammenhængen med resultatkontrakterne. Dertil kommer de dokumenterede problemer, der kommer af offentliggørelsen af de individuelle tildelinger. En mere gruppebaseret udmøntning vil styrke den i forvejen gode samarbejdskultur i styrelsen og styrke motivationen på tværs i det enkelte center til at sikre målopfyldelse af resultatkontrakterne. Yderligere gevinster vil være en forkortelse af forhandlingsprocessen og mindre forbrug af ledelsestid på lønforhandling. Det kan overvejes at oprette en fordelingsnøgle for centrets resultatlønspulje på stillingskategorier, bl.a. med en skelen til, at kontorfunktionærer har relativt svært ved at opnå lønforbedringer.
4. Kun en forhandlingsrunde. Uanset udformningen af resultatlønnen fremover findes der gode argumenter for at samle lønforhandlingerne til en runde, der både omfatter varige tillæg og resultatløn.

5. Afkortning af forhandlingsprocessen. Hvis man følger anbefaling 3 og 4, vil forhandlingsprocessen blive afkortet. Hvis anbefaling 3 og 4 ikke følges, er der under alle omstændigheder grunde til at afkorte den eksisterende proces, dog på en måde, der ikke bør gå på kompromis med det eksisterende objektivitets- og gennemsigtighedsniveau. En mindre anbefaling, der skal bringes frem i denne sammenhæng, er muligheden for evt. at undlade at gennemføre lønsamtaler for nyansatte fuldmægtige i de første 1-2 år af deres ansættelse, da nyansatte alligevel må forventes alene at opnå lønstigninger via det overenskomstmæssigt aftalte.

Anbefalingerne lægger ikke op til besparelser på lønsummen, men en omprioritering af lønsummens anvendelse. Der er kun lagt op til besparelser, for så vidt angår den ledelsestid, der anvendes på lønprocessen.

Vi er af den overbevisning, at anbefalingerne kan støtte op om den motivationskultur, der er etableret i styrelsen. Anbefalingerne skaber samtidig større fokus på, hvordan resultatkontrakterne opfyldes i en samarbejdsorienteret kultur med gode muligheder for individuel anerkendelse gennem attraktive karriereveje, tildeling af spændende arbejdsopgaver m.v.

Referencer

- Adams, J. S. (1963), "Toward an understanding of inequity", *Journal of Abnormal Psychology*, 67: 422-436.
- Alvesson, M. (2003), "Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research", *Academy of Management Review*, 28 (1): 13-33.
- Andersen, I. (2013), *Den skinbarlige virkelighed – videnproduktion inden for samfundsvidenskaberne*, 5. udg., Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Bratton, J. & Gold, J. (2007), *Human Ressource Management – Theory and Practice*, 4th ed., New York: Palgrave-Macmillan.
- Bregm, K. (2016), "Fra resultatløn og præstationsløn til resultatledelse", *Økonomistyring & Informatik*, 32 (1): 67-88.
- Brown, J.B. (1999), "The use of focus groups in clinical research", i Crabtree, B.F. & Miller, W.L. (Eds.), *Doing qualitative research*, 2nd ed., Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bryson, A., Forth, J. & Stokes, L. (2017), "How much performance pay is there in the public sector and what are its effects?", *Human Resource Management Journal*, 27 (4): 581-597.
- Connelly, B. L., Tihanyi, L., Russell Crook, T., & Ashley Gangloff, K. (2013), "Tournament Theory: Thirty Years of Contests and Competitions", *Journal of Management*, 40 (1): 16-47.
- Fang, H. & Moscarini, G. (2003), "Morale Hazard", *Journal of Monetary Economics*, 52: 749-777.
- Fehr, E., & Schmidt, K. (1999), "A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation", *The Quarterly Journal of Economics*, 114 (3): 817-868.
- Frank, Robert H. (1985), *Choosing the right pond*, New York: Oxford University Press.
- Frey, B. S. (1997), *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Hasnain, Z., Manning, N. & Pierskalla, J. H. (2012), *Performance Related Pay in the Public Sector – A review of Theory and Evidence*, Policy Research Working Paper 6043, The World Bank.

- Kahneman, D. og Tversky, A. (1979), "Prospect Theory", *Econometrica*, 47 (2): 263-91.
- Kerr, J. & Slocum, J. W. (1987), "Managing corporate culture through reward systems", *Executive*, 1 (2): 99-108.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015), *InterView. Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Malmendier, U., & Taylor, T. (2015), "On the verges of overconfidence", *The Journal of Economic Perspectives*, 29 (4): 3-7.
- Meikle, N.L., Elizabeth, R.T. & Moore, D. A. (2016), "Overconfidence at work: Does overconfidence survive the checks and balances of organizational life?", *Research in Organizational Behavior*, 36: 121-134.
- Milne, P. (2007), "Motivation, incentives and organisational culture", *Journal of Knowledge Management*, 11 (6): 28-38.
- Nigro, F. A. & Nigro, L. G. (2000), *New Public Personnel Administration*, 5th ed., Itasca, Il: F.E. Peacock.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968), *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Il.: Richard D. Irwin.
- Prentice, G., Burgess, S. & Propper, C. (2007), *Performance Pay in the Public Sector: A Review of the Issues and Evidence*, London: Office of Manpower Economics.
- Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, New York: Wiley.
- Wilkinson, N. & Klaes, M. (2018), *An Introduction to Behavioral Economics*, 3rd ed., London: Palgrave.

Bilag 1

Udvælgelse af interviewpersoner

Som beskrevet i afsnit 2.1, er udvælgelsen af interviewpersoner sket med udgangspunkt i fire ”klynger” af centre, hvor opgaverne minder om hinanden.

Klyngerne er identificeret ved at inddele styrelsens arbejdsopgaver i 12 bredt definerede grupper og sammenligne grupperne på tværs af centre. Grupperne er:

| | |
|-----------------------------------|----------------|
| Håndhævelse | Formidling |
| Sekretariatsbetjening | Analyser |
| Drift | Efterforskning |
| Strategiske projekter | Koordinering |
| HR og organisationsudvik- ling | Vejledning |
| Projektkoordinering | Kurser |

De fire ”klynger” består af følgende centre:

1. Administrationssekretariat,
Direktionssekretariat,
Center for Kommunikation,
Center for Markedsanalyser og Økonomi.
2. Forbrugerpolitisk Center,
Konkurrencejuridisk Center,
Sekretariatet for Forbrugerombudsmanden,
Sekretariatet for Stormområdet og Private Ankenævn,
Koncern HR.
3. Konkurrencecenter for Medier, Tele og Fusioner,
Konkurrencecenter for Detailhandel, Industri, Primære Erhverv og Sundhed,
Konkurrencecenter for Byggeri, Energi og Transport,
Konkurrencecenter for Service, IT, Finans og Betalingstjenester.
4. Center for Efterforskning og Karteller,
Center for Offentlig Konkurrence,
Center for Vand.

Bilag 2

Spørgeskemaer: De enkelte spørgsmål med frekvenser

Medarbejdere

Kendskab til lønpolitikken

De følgende spørgsmål drejer sig om at belyse dit kendskab til Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens muligheder for lønforbedringer fx forfremmelse og tillæg, herunder resultatløn, samt de kriterier der lægges til grund for tildelingen af lønforbedringer. Hvor enig er du i følgende udsagn?

1. Jeg har et godt kendskab til KFST's lønpolitik.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 54 | 29,2 |
| I nogen grad | 84 | 45,4 |
| I mindre grad | 41 | 22,2 |
| Slet ikke | 6 | 3,2 |
| I alt | 185 | 100 |

2. Jeg er bekendt med lønpolitikken muligheder for resultatløn, tillæg og forfremmelse.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 70 | 37,8 |
| I nogen grad | 83 | 44,9 |
| I mindre grad | 29 | 15,7 |
| Slet ikke | 3 | 1,6 |
| I alt | 185 | 100 |

3. Tildelingen af resultatløn, tillæg og forfremmelser sker på baggrund af saglige kriterier.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 50 | 27,0 |
| I nogen grad | 104 | 56,2 |
| I mindre grad | 30 | 16,2 |
| Slet ikke | 1 | 0,5 |
| I alt | 185 | 100 |

4. Offentliggørelse på medarbejderniveau af lønforbedringer med tilhørende begrundelser er væsentligt for at sikre gennemsigtighed i lønpolitikken.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 98 | 53,3 |
| I nogen grad | 54 | 29,3 |
| I mindre grad | 27 | 14,7 |
| Slet ikke | 5 | 2,7 |
| I alt | 184 | 100 |

Samspil med målsætningerne i centerets resultatkontrakt

Nedenstående spørgsmål søger at belyse din holdning til samspillet mellem lønpolitikens resultatordning og de mål der er nedfældet i den resultatkontrakt, der omfatter det center, som du er tilknyttet. Hvor enig er du i følgende udsagn?

5. Lønpolitikken i KFST medvirker til at skabe sammenhæng mellem centerets mål og aflønningen af den enkelte medarbejder.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 26 | 14,4 |
| I nogen grad | 97 | 53,6 |
| I mindre grad | 48 | 26,5 |
| Slet ikke | 10 | 5,5 |
| I alt | 181 | 100 |

6. Lønpolitikken bidrager til bedre samarbejde og dialog mellem ledelse og medarbejdere om centerets mål og resultater.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 21 | 11,6 |
| I nogen grad | 86 | 47,5 |
| I mindre grad | 59 | 32,6 |
| Slet ikke | 15 | 8,3 |
| I alt | 181 | 100 |

Lønsamtalen

I nedenstående spørgsmål beder vi dig om at give din vurdering af lønsamtalen som et ledelsesredskab. Hvor enig er du i følgende udsagn?

7. De individuelle lønsamtaler med min leder sker på et sagligt grundlag.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 76 | 43,2 |
| I nogen grad | 71 | 40,3 |
| I mindre grad | 20 | 11,4 |
| Slet ikke | 9 | 5,1 |
| I alt | 176 | 100 |

8. Lønsamtalen viser, at min nærmeste leder har et godt indblik i mine arbejdsopgaver og præstationer.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 78 | 44,3 |
| I nogen grad | 61 | 34,7 |
| I mindre grad | 30 | 17,0 |
| Slet ikke | 7 | 4,0 |
| I alt | 176 | 100 |

9. Lønsamtalen er et godt redskab for mig som medarbejder til at få indblik i, hvordan jeg kan forbedre min indsats.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 41 | 23,3 |
| I nogen grad | 74 | 42,0 |
| I mindre grad | 47 | 26,7 |
| Slet ikke | 14 | 8,0 |
| I alt | 176 | 100 |

Resultatløn

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens lønpolitik indeholder en mulighed for at opnå resultatløn. Nedenfor følger en række spørgsmål, der søger at belyse din vurdering af effekterne og udmøntningen af denne. Hvor enig er du i følgende udsagn?

10. Muligheden for at opnå resultatløn motiverer mig til at gøre en ekstra indsats.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 47 | 27,0 |
| I nogen grad | 80 | 46,0 |
| I mindre grad | 32 | 18,4 |
| Slet ikke | 15 | 8,6 |
| I alt | 174 | 100 |

11. Den individuelle udmøntning af resultatlønnen hviler på et objektivt grundlag.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 34 | 19,5 |
| I nogen grad | 94 | 54,0 |
| I mindre grad | 38 | 21,8 |
| Slet ikke | 8 | 4,6 |
| I alt | 174 | 100 |

12. Det er positivt, at resultatlønnen udmåles individuelt.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 87 | 50,0 |
| I nogen grad | 66 | 37,9 |
| I mindre grad | 18 | 10,3 |
| Slet ikke | 3 | 1,7 |
| I alt | 174 | 100 |

Motivation

De følgende spørgsmål relaterer sig til motivationsaspektet af lønforbedringer. Et af lønpolitikens overordnede formål er at sikre at medarbejderne motiveres i det daglige arbejde. Det er derfor vigtigt at få belyst i hvilket omfang den nuværende udformning og udmøntning af lønpolitikken opfylder dette. Hvor enig er du i følgende udsagn?

13. Lønpolitikken medvirker generelt til at gøre KFST til en attraktiv arbejdsplads.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 31 | 18,1 |
| I nogen grad | 81 | 47,4 |
| I mindre grad | 45 | 26,3 |
| Slet ikke | 14 | 8,2 |
| I alt | 171 | 100 |

14. Muligheden for at opnå forfremmelser og individuelle lønforbedringer motiverer mig til at gøre en ekstra indsats.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 54 | 31,6 |
| I nogen grad | 76 | 44,4 |
| I mindre grad | 32 | 18,7 |
| Slet ikke | 9 | 5,3 |
| I alt | 171 | 100 |

15. Muligheden for at løse nye opgaver motiverer mig til at yde en ekstra indsats.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 90 | 52,6 |
| I nogen grad | 76 | 44,4 |
| I mindre grad | 4 | 2,3 |
| Slet ikke | 1 | 0,6 |
| I alt | 171 | 100 |

16. Muligheden for at opnå forfremmelser og individuelle lønforbedringer motiverer mig til at forbedre mine kvalifikationer.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 54 | 31,6 |
| I nogen grad | 85 | 49,7 |
| I mindre grad | 26 | 15,2 |
| Slet ikke | 6 | 3,5 |
| I alt | 171 | 100 |

17. Muligheden for forfremmelser og individuelle lønforbedringer er en vigtig motivationsfaktor for mig i mit daglige arbejde.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 38 | 22,2 |
| I nogen grad | 86 | 50,3 |
| I mindre grad | 35 | 20,5 |
| Slet ikke | 12 | 7,0 |
| I alt | 171 | 100 |

18. Muligheden for at opnå forfremmelser og individuelle lønforbedringer motiverer mig til at arbejde for, at styrelsen når sine mål.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 29 | 17,0 |
| I nogen grad | 87 | 50,9 |
| I mindre grad | 42 | 24,6 |
| Slet ikke | 13 | 7,6 |
| I alt | 171 | 100 |

19. Faglig interesse for mit opgavefelt er det der primært motiverer mig.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 93 | 54,4 |
| I nogen grad | 65 | 38,0 |
| I mindre grad | 13 | 7,6 |
| Slet ikke | 0 | 0,0 |
| I alt | 171 | 100 |

20. Større lønspredning vil øge medarbejdernes indsats.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 26 | 15,2 |
| I nogen grad | 50 | 29,2 |
| I mindre grad | 76 | 44,4 |
| Slet ikke | 19 | 11,1 |
| I alt | 171 | 100 |

21. Offentliggørelse af hvilke medarbejdere, der har fået hvilke tillæg og resultatløn, kan give anledning til skuffelse i forhold til mine egne tillæg og resultatløn.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 36 | 21,1 |
| I nogen grad | 69 | 40,4 |
| I mindre grad | 48 | 28,1 |
| Slet ikke | 18 | 10,5 |
| I alt | 171 | 100 |

22. Fordelingen af tillæg og resultatløn giver mig et signal om, hvordan ledelsen vurderer min indsats.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 69 | 40,4 |
| I nogen grad | 82 | 48,0 |
| I mindre grad | 12 | 7,0 |
| Slet ikke | 8 | 4,7 |
| I alt | 171 | 100 |

Ledere

Lønpolitikken som ledelsesredskab

De følgende spørgsmål drejer sig om den ledelsesmæssige anvendelse af Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens muligheder for lønforbedringer fx forfremmelser og tillæg, herunder resultatløn, samt de kriterier der lægges til grund for tildelingen af lønforbedringer. Hvor enig er du i følgende udsagn?

1. Mine muligheder for at anvende lønpolitikken er klare og gennemskuelige.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 7 | 38,9 |
| I nogen grad | 11 | 61,1 |
| I mindre grad | 0 | 0,0 |
| Slet ikke | 0 | 0,0 |
| I alt | 18 | 100 |

2. Lønpolitikken er vigtig for mig som ledelsesredskab.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 8 | 44,4 |
| I nogen grad | 9 | 50,0 |
| I mindre grad | 1 | 5,6 |
| Slet ikke | 0 | 0,0 |
| I alt | 18 | 100 |

3. Jeg anvender saglige kriterier ved tildelingen af løntillæg og forfremmelser.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 14 | 77,8 |
| I nogen grad | 4 | 22,2 |
| I mindre grad | 0 | 0,0 |
| Slet ikke | 0 | 0,0 |
| I alt | 18 | 100 |

4. Offentliggørelse på medarbejderniveau af varige lønforbedringer med tilhørende begrundelser er væsentlig for at sikre gennemsigtighed i lønpolitikken.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 5 | 27,8 |
| I nogen grad | 3 | 16,7 |
| I mindre grad | 8 | 44,4 |
| Slet ikke | 2 | 11,1 |
| I alt | 18 | 100 |

Samspil med målsætningerne i centerets resultatkontrakt

Nedenstående spørgsmål søger at belyse din holdning til samspillet mellem lønpolitikens resultatordning og de mål der er nedfældet i den resultatkontrakt, der omfatter det center, som du er tilknyttet. Hvor enig er du i følgende udsagn?

5. Lønpolitikken i KFST medvirker til at skabe sammenhæng mellem centerets mål og aflønningen af den enkelte medarbejder.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 1 | 5,9 |
| I nogen grad | 10 | 58,8 |
| I mindre grad | 6 | 35,3 |
| Slet ikke | 0 | 0,0 |
| I alt | 17 | 100 |

6. Lønpolitikken bidrager til bedre samarbejde og dialog mellem ledelse og medarbejdere om centerets mål og resultater.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 0 | 0,0 |
| I nogen grad | 7 | 41,2 |
| I mindre grad | 9 | 52,9 |
| Slet ikke | 1 | 5,9 |
| I alt | 17 | 100 |

Lønsamtalen

I nedenstående spørgsmål beder vi dig om at give din vurdering af lønsamtalen som et ledelsesredskab. Hvor enig er du i følgende udsagn?

7. Det er tidskrævende at forberede og afholde de individuelle lønsamtaler.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 8 | 47,1 |
| I nogen grad | 7 | 41,2 |
| I mindre grad | 2 | 11,8 |
| Slet ikke | 0 | 0,0 |
| I alt | 17 | 100 |

8. Jeg har et godt indblik i den enkelte medarbejders arbejdsopgaver og præstationer.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 14 | 82,4 |
| I nogen grad | 3 | 17,6 |
| I mindre grad | 0 | 0,0 |
| Slet ikke | 0 | 0,0 |
| I alt | 17 | 100 |

9. Lønsamtalen er et godt redskab for mig som leder til at give udtryk for, hvordan medarbejderen kan forbedre sin indsats.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 3 | 17,6 |
| I nogen grad | 8 | 47,1 |
| I mindre grad | 6 | 35,3 |
| Slet ikke | 0 | 0,0 |
| I alt | 17 | 100 |

Resultatløn

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens lønpolitik indeholder en mulighed for at opnå resultatløn. Nedenfor følger en række spørgsmål, der søger at belyse din vurdering af effekterne og udmøntningen af denne. Hvor enig er du i følgende udsagn?

10. Muligheden for at opnå resultatløn motiverer medarbejderne til at gøre en ekstra indsats.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 2 | 11,8 |
| I nogen grad | 6 | 35,3 |
| I mindre grad | 9 | 52,9 |
| Slet ikke | 0 | 0,0 |
| I alt | 17 | 100 |

11. Det er enkelte at sikre, at den individuelle udmøntning af resultatlønnen hviler på et objektivt grundlag.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 1 | 5,9 |
| I nogen grad | 6 | 35,3 |
| I mindre grad | 10 | 58,8 |
| Slet ikke | 0 | 0,0 |
| I alt | 17 | 100 |

12. Det er positivt, at resultatlønnen udmåles individuelt.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 5 | 29,4 |
| I nogen grad | 8 | 47,1 |
| I mindre grad | 4 | 23,5 |
| Slet ikke | 0 | 0,0 |
| I alt | 17 | 100 |

Motivation

De følgende spørgsmål relaterer sig til motivationsaspektet af lønforbedringer. Et af lønpolitikkenes overordnede formål er at sikre at medarbejderne motiveres i det daglige arbejde. Det er derfor vigtigt at få belyst i hvilket omfang den nuværende udformning og udmøntning af lønpolitikken opfylder dette. Hvor enig er du i følgende udsagn?

13. Lønpolitikken medvirker generelt til at gøre KFST til en attraktiv arbejdsplads.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 2 | 11,8 |
| I nogen grad | 8 | 47,1 |
| I mindre grad | 6 | 35,3 |
| Slet ikke | 1 | 5,9 |
| I alt | 17 | 100 |

14. Den anvendte tid på udmøntning af lønpolitikken står ikke mål med effekterne på centerets opgavevaretagelse.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 7 | 41,2 |
| I nogen grad | 6 | 35,3 |
| I mindre grad | 4 | 23,5 |
| Slet ikke | 0 | 0,0 |
| I alt | 17 | 100 |

15. Muligheden for at opnå individuelle lønforbedringer motiverer medarbejderne til en ekstra indsats.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 1 | 5,9 |
| I nogen grad | 12 | 70,6 |
| I mindre grad | 4 | 23,5 |
| Slet ikke | 0 | 0,0 |
| I alt | 17 | 100 |

16. Muligheden for at løse nye opgaver motiverer medarbejderne til at yde en ekstra indsats.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 9 | 52,9 |
| I nogen grad | 8 | 47,1 |
| I mindre grad | 0 | 0,0 |
| Slet ikke | 0 | 0,0 |
| I alt | 17 | 100 |

17. Muligheden for at opnå individuelle lønforbedringer motiverer medarbejderne til at forbedre deres kvalifikationer.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 1 | 5,9 |
| I nogen grad | 9 | 52,9 |
| I mindre grad | 7 | 41,2 |
| Slet ikke | 0 | 0,0 |
| I alt | 17 | 100 |

18. Muligheden for forfremmelser og individuelle lønforbedringer er en vigtig motivationsfaktor for medarbejderne i deres daglige arbejde.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 7 | 41,2 |
| I nogen grad | 6 | 35,3 |
| I mindre grad | 4 | 23,5 |
| Slet ikke | 0 | 0,0 |
| I alt | 17 | 100 |

19. Faglig interesse for deres opgavefelt er det, der primært motiverer den enkelte medarbejder.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 11 | 64,7 |
| I nogen grad | 5 | 29,4 |
| I mindre grad | 1 | 5,9 |
| Slet ikke | 0 | 0,0 |
| I alt | 17 | 100 |

20. Større lønspredning vil øge medarbejdernes indsats.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 0 | 0,0 |
| I nogen grad | 8 | 47,1 |
| I mindre grad | 7 | 41,2 |
| Slet ikke | 2 | 11,8 |
| I alt | 17 | 100 |

21. Offentliggørelse af hvilke medarbejdere, der har fået hvilke tillæg, kan give anledning til skuffelse blandt medarbejderne.

| | Antal svar | Procent |
|---------------|------------|---------|
| I høj grad | 13 | 76,5 |
| I nogen grad | 4 | 23,5 |
| I mindre grad | 0 | 0,0 |
| Slet ikke | 0 | 0,0 |
| I alt | 17 | 100 |